

**Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский Томский государственный университет»**

На правах рукописи



Черников Борис Васильевич

**ВЗАИМООБУСЛОВЛЕННОСТЬ ТРУДОВЫХ ЦЕННОСТЕЙ
И ФАКТОРОВ МОТИВАЦИИ ПОКОЛЕННЫХ ГРУПП РАБОТНИКОВ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (Экономика труда)

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Нехода Евгения Владимировна

Томск – 2014

Оглавление

Введение	3
1. Трансформация труда, трудовых ценностей и мотивации на современном этапе общественного развития	12
1.1 Современная парадигма труда и детерминанты трудового поведения работника	12
1.2 Трудовые ценности в контексте новой парадигмы труда.....	47
1.3 Кризис трудовых ценностей и мотивации труда в современных условиях	61
2 Трудовые ценности и факторы мотивации в теории поколений	79
2.1 Ценности в контексте теории поколений.....	79
2.2 Методика проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп	105
3 Корректировка мотивации на основе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп работников.....	116
3.1 Трудовые ценности и факторы мотивации поколенных групп работников: результаты количественного исследования на примере ОАО «Томская домостроительная компания»	116
3.2 Разработка корректирующих мероприятий по построению мотивации на основе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп.....	150
Заключение	167
Список литературы.....	173
Приложение 1. Бланк опроса по факторам мотивации и трудовым ценностям	198
Приложение 2. Дисперсионный и факторный анализ строителей, работающих в ОАО «ТДСК»	203

Введение

Актуальность исследования. Современное общество столкнулось с необходимостью трансформации системы трудовых ценностей в условиях формирования новой парадигмы труда. Структура трудовых ресурсов претерпевает изменения: с одной стороны, сокращается доля физического труда, увеличивается доля творческого, умственного и высококвалифицированного труда – «работников интеллектуального труда», с другой – впервые в экономике страны одновременно заняты четыре поколения работников, различающихся по формирующим событиям и поколенными ценностями.

Первое направление трансформации структуры трудовых ресурсов – развитие и широкое распространение креативного класса, то есть класса работников, способных создавать принципиально новые рынки и новые виды продукции/услуг. Основным «средством труда» в данном случае выступают квалификация и опыт сотрудников. Таким образом, средства производства принадлежат самому индивиду, поэтому ценность работников для организации резко возрастает. В результате взаимоотношения работодателя и наемного работника становятся близки к партнерским, снижается зависимость работников от компании.

Все это приводит к изменению системы ценностных ориентиров общественного развития, ценностей и факторов мотивации в сфере труда. Если организация не будет соответствовать этой трансформации, то произойдет ценностный конфликт между компанией и сотрудниками, что приведет к повышенной текучести кадров и низкой производительности труда, ведь сотрудникам непонятно, ради чего они работают. Исследования показывают, что сейчас одной экономической составляющей для мотивации сотрудников недостаточно. Более того, последние опросы показали, что изменилась структура факторов мотивации среди работников: примерно 50% приходится на нематериальную мотивацию и соответственно 50% – на материальную. С учетом общего вектора развития в сторону гибкости трудовой деятельности и тенденции

к перемене рабочих мест и при этом повышения значимости знаний и навыков конкретного индивида особенно важным представляется мотивация, нацеленная на удержание. Понимание меняющихся трудовых ценностей и интересов сотрудников, их соответствие ценностям организации становятся залогом ее эффективного развития, в том числе и основой социального прогресса в целом.

Второе направление связано с тем, что начиная с 2006 г. молодые работники, рожденные после 1987 г., все более активно вливаются в состав трудовых ресурсов, формируя уровень поколенного разнообразия, к которому большинство организаций оказываются слабо подготовленными. В настоящее время это четыре поколения, каждое из которых имеет свою систему взглядов, факторов мотивации, потребностей и ценностей.

Понимание факторов мотивации каждого поколения станет основой для создания системы управления трудом и персоналом в этой многопоколенной среде. Мотивация связана с удовлетворением от работы, продуктивностью и качеством труда, является ключевым моментом при принятии решения о выборе работы или увольнении. Вместе с тем понимание отличий между ценностями, принятыми в компании, и трудовыми ценностями каждого поколения важно для разработки стратегий подбора и сохранения работников. Ценности представляют собой доминирующий аспект человеческой жизни и являются важным предметом бизнес-исследований, поскольку являются фундаментальными для понимания мотивации труда и удовлетворенности сотрудника. Более того, исследования показывают, что трудовые ценности напрямую связаны с мотивацией и удовлетворенностью работой. Также выявлено, что чем точнее совпадают трудовые ценности, принятые в компании, и трудовые ценности сотрудников, тем выше вероятность эффективной работы компании в целом.

Состояние научной проработанности проблемы. Проблема эволюции и трансформации труда исследована в работах как отечественных, так и зарубежных авторов. К зарубежным исследователям, занимающимся данной проблемой, можно отнести Дж. Нейсбита, Г. Кана, Д. Белла, О. Тоффлера, Р. Арона, К. Кларка, З. Бжезинского, А. Горца, Г. Маркузе, Й. Масуда, А. Печчеи,

Дж.К. Гелбрейта, Т. Шульца, Г. Беккера. Среди трудов российских ученых это прежде всего, работы В. Иноземцева, О. Антипина, П. Батищева, А. Колганова, Н. Злобина, Г. Данилина, Д. Львова, Е. Толокина, С. Глазьева, Р. Нижегородцева, В. Красильщикова, В. Марцинкевича, Р. Вильховченко. Отдельно стоит выделить фундаментальные работы К. Маркса, Н. Данилевского, А. Тойнби, О. Шпенглера, касающиеся развития общественных систем.

К современным зарубежным авторам, которые занимаются проблемами экономики труда, относятся Ф. Ланж, К. Робинсон, М. Полетаев, В. Керр, В. Линкольн, М. Бертран, Д. Хамермэш. Среди российских исследователей можно выделить О. Елкина, И. Шерер, Б. Генкина, В. Гимпельсона, А. Рофе, Р. Капелюшникову, Ю. Одегова, С. Рощина, Е. Балацкого, Р. Колосову, Ю. Волкова, В. Гагу, М. Каза, Б. Бурыхина, Е. Нехода, И. Рощину, И. Адову, М. Добрусину, Н. Изоткину и многих других.

Поскольку мотивация является ключевым компонентом производительности и интенсивности труда, этому феномену уже длительное время уделяется самое пристальное внимание и в экономике труда, и в теории менеджмента, и в социологии и психологии; разрабатываются соответствующие исследовательские теории и инструментарий (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Э. Лок, Г. Латэм, Д.МакКлелланд, В. Врум, Л. Портер, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Э. Стейси, Д. Хэкмэн, Р. Акофф и др.). И хотя в идентификации факторов мотивации на рабочем месте достигнут существенный прогресс, применение этих знаний на практике в сложной многопоколенной среде становится непростой задачей.

Трудовые ценности являются важным аспектом исследования труда и трудовых отношений, потому что они фундаментальны для понимания мотивации сотрудника и его удовлетворенности работой. Исследованием ценностей занимаются М. Рокич, С. Роббинс, Д. Майнер, Д. Коллинз, Д. Доуз, С. Шварц, Е. Шейн, Д. Чатмен, Х. Варнеке, А. Сакс, В. Франкл; Н. Шаталова, К. Харский, Т. Заславская, В. Радаев.

Проблемой поколений ученые интересовались еще в XIX – начале XX в. Среди большого количества исследований выделяются работы О. Конта, С. Милля, Х. Ортега-и-Гассета, К. Манхейма, В. Бентсона. В своем современном виде теория поколений появилась в США в конце XX века. Ее разработкой независимо друг от друга занимаются Д. Маркерт, Д. Волбург, Д. Кодрингтон, С. Айснер, Н. Хоув и В. Штраус, Л. Ланкастер, К. Смола и К. Саттон, Р. Земке, Б. Куппершмидт, К. Мартин. В России теория поколений представлена в трудах Е. Шамис, Е. Никонова, А. Антипова, И. Веретенниковой, при этом исследования сводятся к адаптации теории Н. Хоува и В. Штрауса для российских условий.

Однако до настоящего момента мотивация рассматривалась в контексте общей теории менеджмента или управления персоналом как функция и как процесс; при этом процесс мотивации традиционно включал следующие составляющие: потребности и интересы, мотивы, действие, результат.

В экономике труда неизученными остаются вопросы, связанные с влиянием на трудовые ценности принадлежности работников к разным поколениям; мало исследованы и изучены вопросы построения системы мотивации труда на основе теории поколений и изучения трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп работников. Все это определило цель и задачи работы, объект, предмет и рабочую гипотезу исследования.

Область исследования. Содержание диссертационного исследования соответствует пунктам 5.1. Теоретические и методологические основы экономики труда; теории и концепции развития социально-трудовых отношений (теории занятости, рынка труда, управления трудом и т.д.) и 5.15. Условия и факторы роста эффективности экономики труда – цели, функции, методы, принципы, эволюция подходов паспорта специальности ВАК 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда).

Цель и задачи работы. Цель диссертации заключается в выявлении взаимообусловленности трудовых ценностей и факторов мотивации работников в зависимости от принадлежности к поколенной группе, что позволит скорректировать сложившуюся систему мотивации труда.

Цель исследования определила необходимость решения следующих **задач**:

1. Определить закономерности трансформации труда, трудовых ценностей, трудового поведения работников и выявить проблемы, которые существуют в системе мотивации труда в современных условиях.
2. Раскрыть характерные признаки современной парадигмы труда и выделить детерминанты трудового поведения работников.
3. Систематизировать трудовые ценности и показать их роль в системе мотивации труда.
4. Проанализировать современное состояние теории поколений и аргументировать ее взаимосвязь с трудовыми ценностями и факторами мотивации.
5. Выделить отличительные характеристики, формирующие события, временные границы и ценности поколенных групп работников, занятых в современной экономике России.
6. Разработать методические рекомендации по проведению количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации различных поколенных групп работников.
7. Апробировать методику проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации на примере крупнейшего предприятия строительной отрасли.
8. Предложить рекомендации по корректировке мотивации, основанной на трудовых ценностях и факторах мотивации поколенных групп работников.

Объект исследования – трудовые ценности и мотивация среди поколений современных работников, занятых в российской экономике.

Предмет исследования – закономерности и условия, определяющие трансформацию труда, трудовое поведение работников, а также взаимосвязь и взаимообусловленность трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп.

Гипотеза исследования. Существует зависимость факторов мотивации и трудовых ценностей от принадлежности работников к разным поколениям, что

позволяет сформировать эффективные стратегии подбора и сохранения работников и скорректировать сложившуюся систему мотивации различных поколенных групп, а также, во-первых, успешнее справляться с последствиями выхода на пенсию Молчаливого поколения и Беби-бумеров и, во-вторых, создать систему управления многопоколенной рабочей силой при обеспечении производительности и интенсивности труда в организации.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики труда, теорий мотивации и теории поколений. В процессе исследования были использованы общенаучные методы исследования (метод индукции, диалектический метод, исторический анализ, сравнительный анализ), социологические методы, статистические методы обработки информации и полученных данных.

Информационная и эмпирическая база исследования базируется на официальных статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ, прогнозе баланса трудовых ресурсов Министерства труда и социальной защиты РФ; материалах научных статей, монографий, публикаций в периодической печати и ресурсов Интернета, а также расчетах и результатах, полученных лично автором в процессе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации различных поколенных групп работников. Особое место в эмпирической базе исследования занимает количественный анализ трудовых ценностей и факторов мотивации четырех поколенных групп архитекторов, инженеров и строителей, работающих в строительной компании г. Томска (ОАО «Томская домостроительная компания» – ОАО «ТДСК»).

Научная новизна исследования заключается в выявлении и обосновании зависимости трудовых ценностей и факторов мотивации работников, от принадлежности к различным поколенным группам, а также в разработке на этой основе методических и практических рекомендаций по корректировке мотивации.

Научная новизна подтверждается выносимыми на защиту теоретическими и прикладными выводами и результатами, полученными лично автором. Наиболее существенными элементами научной новизны являются следующие положения:

1. Обобщены и дополнены признаки новой парадигмы труда по таким параметрам, как сущностные характеристики, цель, условия, роль в экономике и роль в обществе. Аргументировано, что ключевую роль в мотивации, наряду с потребностями и интересами, играют дифференцированные трудовые ценности.

2. Введена в анализ экономики труда теория поколений, которая позволила выделить четыре поколения работников, занятых в современной экономике России. Определены временные границы, характеристики и события, формирующие ту или иную группу (Молчаливое поколение, Беби-бумеры, поколение X, поколение Y), выделены поколенные ценности, а также трудовые ценности и факторы мотивации каждой из поколенных групп работников.

3. Предложена методика проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации с применением дисперсионного и факторного анализов, позволяющая измерить: а) предпочтение факторов мотивации; б) предпочитаемые респондентами идеальные трудовые ценности; в) оценку респондентами фактической реализации трудовых ценностей. Эмпирически доказано наличие статистически значимых различий между поколениями работников в их предпочтениях трудовых ценностей и мотивации.

4. Разработаны рекомендации по корректировке системы мотивации на основе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп. Основным методом воздействия на представителей Молчаливого поколения является установление справедливых принципов управления и распределения ресурсов (прозрачность процедур управления, социальное обеспечение). По отношению к Беби-бумерам применимы инструменты целевого управления, четкое определение должностных обязанностей и регламентация трудовых процессов. Поколение X откликается на эффективные системы дифференцированного вознаграждения (четкая связь вознаграждения с качеством и результатами). Для мотивации поколения Y необходимо наличие карьерной лестницы и официально

закрепленных шагов, которые необходимо предпринять для ее преодоления, системы оплаты труда должны носить гибкий характер.

Теоретическая и практическая значимость исследования. Теоретическая значимость исследования заключается в дальнейшем развитии теорий мотивации на основе изучения трудовых ценностей различных поколений работников. Установлена зависимость и взаимообусловленность факторов мотивации и трудовых ценностей сотрудников от их принадлежности к разным поколениям. Обоснована необходимость использования модели «экономико-социологического человека», значительно расширяющей исследовательское поле экономики труда и используемые методы исследования трудовой деятельности, меняющей традиционные представления о субъекте труда и его трудовых ценностях. Практическое значение исследования заключается в том, что понимание отличий в предпочтениях поколений в части факторов мотивации и трудовых ценностей может помочь организациям создать лучшие стратегии по подбору и сохранению работников с учетом особенностей каждого поколения, а также скорректировать сложившуюся систему мотивации труда на основе трудовых ценностей.

Структура работы и краткое содержание работы. Цель и задачи диссертационной работы определили ее структуру и содержание. Диссертация состоит из введения, трех глав, семи параграфов, заключения, списка использованной литературы и приложений.

В первой главе охарактеризована упрощенная модель мотивации через потребности и показана необходимость ее корректировки. Проведен анализ эволюции труда и детерминант трудового поведения работников. Аргументировано использование модели «экономико-социологического человека», что позволяет говорить о труде как организующем жизненном начале: работа имеет большое моральное и общечеловеческое значение. Определена современная парадигма труда через характеристику ее основных признаков. Систематизированы трудовые ценности и показана их роль в мотивации труда сотрудников. Рассмотрены факторы трансформации трудовых ценностей и выделены проблемы формирования мотивации в современных условиях.

Во второй главе дана историческая ретроспектива теории поколений, проведен анализ современного состояния теории поколений и аргументирована ее взаимосвязь с трудовыми ценностями и факторами мотивации. Предложена классификация четырех поколений работников, занятых в современной экономике России. Выделены основные ценности поколений, формирующие события, дана структура поколений. Разработаны методические рекомендации для проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации различных поколенных групп работников.

В третьей проведена интерпретация данных и получены результаты исследования четырех поколений архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК». Сравниваются факторы мотивации и трудовые ценности среди работников умственного труда и «синих воротничков». Предложены рекомендации по корректировке мотивации труда, основанной на трудовых ценностях и факторах мотивации поколенных групп работников.

1. Трансформация труда, трудовых ценностей и мотивации на современном этапе общественного развития

1.1 Современная парадигма труда и детерминанты трудового поведения работника

В настоящее время социально-демографическая группа работников высокодифференцирована: за последний век увеличилась продолжительность жизни, люди стали работать дольше. Все работники, начиная от только что получивших образование и заканчивая работниками пенсионного возраста, имеют свой набор ценностей. Они формировались в разное время, со своими героями и событиями, меняющими мировоззрение. Это означает, что их мотивации тоже будут различными. Система мотивации, основанная на различиях поколений, существующих в современной структуре работников, представляется интересным объектом для исследования. Однако существует недостаточное понимание того, каким образом можно мотивировать разрозненную массу работников с индивидуальным набором потребностей и ценностей. 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 это невозможно ввиду трудоемкости и недостаточности ресурсов для определения ценности и потребности каждого сотрудника. Решением данной проблемы может стать использование теории поколений в рамках экономики труда.

Мы убеждены, что на современном этапе общественного развития потребности и мотивы трудовой деятельности работников становятся глубже и разнообразнее. Помимо традиционного внешнего материального мотива деятельности, становится все более распространенным внутренний мотив в

самореализации, интересной и творческой работе. Т. Заславская утверждает: «Конкуренция между фирмами и государствами (обществами) все больше смещается в социальное поле. Одновременно растет понимание, что собственно экономическое развитие нельзя считать самоцелью – оно должно подчиняться решению социальных проблем – раскрытию, сохранению, развитию и реализации человеческого потенциала»¹. Поэтому система мотивации должна учитывать произошедшие изменения в ценностях и потребностях сотрудников.

Однако сложившаяся методология, рассматриваемые показатели и инструментарий экономики труда не позволяют решить описанные выше проблемы, так как они опираются на модель «экономического человека». То есть рационального индивида, имеющего стабильные универсальные предпочтения, стремящегося к максимизации собственной выгоды, свободы выбора и его количественной оценки, исходя из критерия оптимальности. Экономика труда учитывает эмпирическую сложность исследования экономического поведения и предпочтений индивида, но для чистоты анализа из рассмотрения исключаются влияющие на работника социальные, культурные, политические, правовые факторы. Экономический индивидуализм является базовым принципом, а модель «экономического человека» и рациональность его выбора и потребностей остаются универсальными, несмотря на введение в экономическую науку понятия «социальный человек» и попытки заставить его действовать в оптимизационных моделях (А. Маршалл) или использование психологических подходов (Дж. Кейнс – склонность к сбережениям).

Поэтому в дальнейшем для возможности широкого и полного рассмотрения современных трудовых ценностей и факторов мотивации диссертационное исследование будет вестись в рамках модели «экономико-социологического человека», который характеризуется способностью к активному и осознанному выбору, гибкостью, способностью поступать вопреки даже очевидной

¹ Заславская Т. Социэкономика как актуальное основание междисциплинарной интеграции // Вопросы экономики. 2013. № 5. С. 144.

рациональности, социальной дифференцированностью². Перед нами предстает социализированный человек, способный осваивать новые социальные роли, с набором различных, иногда противоположных трудовых ценностей и факторов мотивации.

Первая глава исследования является основой, в которой показана необходимость рассмотрения трудовых ценностей и факторов мотивации различных поколенных групп работников в рамках экономики труда. В первом параграфе рассмотрена упрощенная модель мотивации. Представлена характеристика и проведен анализ эволюции труда и детерминант трудового поведения работников. Введены дополнительные характеристики современной парадигмы труда. В параграфе 1.2 в рамках модели экономико-социологического человека проведены систематизация и критический анализ подходов к определению трудовых ценностей и показана их роль в мотивации сотрудников; проведена систематизация разрозненных подходов и разработана классификация ценностей. Рассмотрена теория соответствия индивида и организации. В третьем параграфе рассмотрены факторы трансформации трудовых ценностей и выделены проблемы построения мотивации в процессе формирования новой парадигмы труда.

Исследования в области мотивации вот уже долгое время вызывают научный интерес, что в конечном итоге привело к появлению множества теорий (например, А. Маслоу, 1963; Ф. Герцберг и др., 1959; Д. МакКлелланд, 1961; В. Врум, 1964; А. Бандура, 1986; Г. Лок и Э. Латэм, 1990). Мотивированные сотрудники, которые удовлетворены своими рабочими местами, важны для успеха организации. Недавние исследования показывают, что высококвалифицированные сотрудники, которые удовлетворены своей работой, опережают тех, кто не удовлетворен, на 25%³. Начиная с середины 1970-х удалось достичь больших успехов в способности предсказывать, понимать и влиять на

² Радаев В.В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология. 2002. Т. 3, № 3. С. 21–34.

³ Cialdini, R., Petrova, P. K., & Goldstein, N. J. The hidden costs of organizational dishonesty // MIT Sloan Management Review. 2004. № 45(3). P. 67–73.

мотивацию на рабочем месте, фокусируясь на всех аспектах теории мотивации⁴. Тем не менее Вайли (1997) утверждает, что мотивация – все еще одна из главных проблем, с которыми сегодня сталкивается организация⁵.

Т. Митчелл определяет мотивацию как «психологические процессы, которые вызывают интенсивные, направленные и регулярные добровольные действия, способствующие достижению цели»⁶. Роббинс указывает, что в организационном поведении цели, упомянутые в определении, являются организационными и что интенсивность, направленность и постоянство являются взаимосвязанными основными элементами, которые направляют и поддерживают усилия индивида по достижению цели⁷. Более краткое и более «легкое» в использовании определение мотивации гласит, что мотивация – это развитие желания у сотрудника выполнить задачу с максимальной отдачей, по собственной инициативе индивида⁸. Большинство исследований мотивации сосредотачиваются на том, чтобы идентифицировать те вещи, которые создают достаточную интенсивность воздействия, чтобы побудить людей следовать к достижению цели⁹.

Теории трудовой мотивации, преобладающие в современной научной литературе, можно разделить на две группы: «содержательные» и «процессные». Содержательные теории изучают внутреннюю мотивацию: некоторая потребность сотрудника превращается в мотив поведения, целью которого является удовлетворение данной потребности, таким образом, работает связка «потребность–мотив–цель». Процессные теории акцентируют свое внимание на внешних факторах мотивации, сама мотивация предстает проявлением связи между ожиданиями

⁴ Latham, G. P., & Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century // *Annual Review of Psychology*. 2005. № 56. P. 485–516.

⁵ Wiley, C. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys // *International Journal of Manpower*. 1997. № 18(3). P. 263–280.

⁶ Mitchell, T. R. Motivation: New Directions for theory, research, and practice // *Academy of Management Review*. 1982. № 7(1). P. 81.

⁷ Robbins, S. P. *Organizational behavior* (10th ed.). Upper Saddle River, N.Y.: Pearson Education, 2003.

⁸ Rudolph, P. A., & Kleiner, B. H. The art of motivating employees // *Journal of Managerial Psychology*. 1989. № 4(5). P. i.

⁹ Mitchell, T. R. Motivation: New Directions for theory, research, and practice // *Academy of Management Review*. 1982. №7(1). P. 81.

работника и его усилиями, таким образом, работает связка «усилие–поведение–вознаграждение».

В основе обеих групп теорий лежат понятия потребности и мотива (фактора мотивации). Потребность представляет собой нужду в чем-либо, необходимом для поддержания жизнедеятельности индивида, социальной группы, общества, – внутренний побудитель активности¹⁰. Потребности раскрываются в факторах мотивации, побуждающих человека к деятельности и являющихся формой проявления потребностей. В факторах мотивации зависимость деятельности от предметно-общественного содержания проявляется в качестве собственной активности субъекта. В связи с этим отражаемая в поведении человека система факторов мотивации богаче признаками и динамичнее, чем потребность, составляющая ее основу. Потребности носят объективный, динамический характер, так как складываются под влиянием социально-экономических условий развития общественного производства и уровня материального благосостояния, меняются на каждом конкретном историческом этапе.

Факторы мотивации – это сознательные или бессознательные психические факторы, побуждающие человека к совершению определенных действий и определяющие их направленность и цели¹¹. То есть факторы мотивации являются побуждением к действию, определяющимся потребностью.

М. Мескон предложил модель мотивации через потребности, связывающую описанные выше понятия и являющуюся базовой для современных теорий мотивации (рис. 1).

Человек ощущает потребность, пробуждающую состояние устремленности, которое имеет определенную направленность (фактор мотивации). Оно сконцентрировано на достижении цели, то есть в средстве удовлетворения потребности. Результатом достижения цели может стать удовлетворение потребности, частичное удовлетворение или потребность может остаться неудовлетворенной. Задача менеджера заключается в создании таких ситуаций,

¹⁰ Архипов А.И. Экономический словарь. 2-е изд. М.: Проспект, 2013. 663 с.

¹¹ Там же.

которые позволят работникам думать, что они удовлетворят свои потребности с помощью типа поведения, приводящего к достижению целей организации.



Данная модель и основанные на ней теории мотивации были применимы в рамках традиционной парадигмы труда, рассматривающей труд как инструментальную ценность – источник дохода. Трудовые ценности носили универсальный характер и не были включены в описанную выше модель. Однако на современном этапе общественного развития между работниками существуют различия относительно трудовых ценностей, которые для них важны. Теперь в зависимости от трудовых ценностей определяются путь и способ удовлетворения конкретной потребности. Для менеджеров стало необходимым учитывать трудовые ценности и мотивы каждого конкретного сотрудника, в связи с чем возникает необходимость корректировки сложившейся модели мотивации.

Произошедшая трансформация связана с изменением структуры работников: уменьшается доля физического труда, растет доля умственного, высококвалифицированного и творческого труда (40 и 60% соответственно)¹³. Появляется креативный класс, увеличивается доля социальных профессий. Все это обусловило изменения в мировоззрении, изменения структуры ценностей в обществе. По мнению В. Иноземцева, уже сейчас в развитых странах материальная мотивация частично уступает место самовыражению в деятельности. Для некоторых категорий работников, включая предпринимателей,

¹² Мескон М. Основы менеджмента. М.: Вильямс, 2012. 665 с.

¹³ Brinkley I. Knowledge Workers and Knowledge Work. The Work Foundation, 2009.

труд стал возвращаться к индивидуальным творческим формам, приобрел качество свободного, неподконтрольного¹⁴.

Качественно изменяется система ценностных ориентиров общественного развития, ценностей и факторов мотивации в сфере труда. Изменения, происходящие в обществе, ставят вопросы смысла жизни и появления новой системы ценностей, вопрос о такой форме организации труда, которая будет ни принудительной, ни анархической, которая откроет поле для размаха творческому началу индивида. Исследователи отмечают, что изменения, происходящие в характере деятельности, заставляют задуматься о новом содержании самого понятия «труд». Современное общество столкнулось с необходимостью разработки новой парадигмы труда.

Труд является основой анализа развития общества и самого человека. В человеческой природе лежит потребность в труде как естественном условии его существования. В процессе эволюции труда произошло его существенное усложнение: человек начал выполнять более сложные и многообразные операции с помощью усовершенствованных средств труда, ставить и достигать более высокие цели. Роль труда состоит в создании взаимосвязи между социальными и экономическими явлениями и процессами в современном обществе. Труд обуславливает жизнь индивида, является источником общественного благосостояния, формирует личность человека.

Представления о труде менялись со временем. Так, в донаучный период (до XVIII в.) его считали наказанием, поскольку он требовал больших физических усилий.

Первым упоминанием о труде служат древневосточные документы, датированные III тысячелетием до н.э. Они представляют собой богатый источник информации о социальной структуре общества, формах организации труда, о производительности, распределении рабочей силы, инструментах стимулирования и оплате труда, продолжительности рабочего дня.

¹⁴ Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация. М.: Academia, 1999. 724 с.

Древневосточная цивилизация заложила основу современной сложнейшей системы общественного разделения труда. В первую очередь речь идет о разделении труда на умственный и физический. Этот организационный процесс имеет социальную составляющую, потому что одни профессии стали считаться социально привилегированными, а другие стали профессиями второго сорта. Обособление профессий было законодательно закреплено и послужило основой возникновения самого древнего института мотивации труда – понижения по службе. С тех пор в качестве социального наказания использовался физический и малопrestiжный труд. Примером могут служить ссылки на каторжные работы в период Российской империи или в ГУЛАГ во времена Советского Союза.

В Древней Греции специализация труда считалась важнейшим условием повышения качества продукции и роста производительности. Чем большее время кто-либо специализировался в одном ремесле, тем больших успехов он достигал. Платон оправдывал пожизненное закрепление работника за данной профессией. Таким образом, он предложил первое теоретическое обоснование необходимости института профессионального закрепощения¹⁵.

В Средние века Августин Блаженный и Фома Аквинский переработали древневосточное учение и наполнили его идеями христианства, а именно: труд – недостойное занятие для свободного человека. Труд – это наказание, им человек искупает первородный грех. Трудом обеспечивается биологическое существование, а духовное постигается путем отвлеченного созерцания¹⁶.

Трактовка Ибн-Хальдуна (1332–1406) отличается от христианского восприятия труда. По его мнению, труд важен не сам по себе, а из-за ценностей, которые он создаёт. Труд – это источник богатства, а недостаток внимания к труду вызывает деградацию как в политической жизни, так и экономической. Разделение труда происходит из-за необходимости сотрудничества и самой человеческой природы¹⁷.

¹⁵ Платон. Избранные диалоги (сост. и коммент. В. В. Шкоды). М.: АСТ, 2006.

¹⁶ Блаженный Августин. О бессмертии души (сборник). М.: АСТ, 2004.

¹⁷ Фролова Е.А. Арабская философия: прошлое и настоящее. М.: Языки славянских культур, 2010.

На научные представления о труде большое влияние оказал протестантизм (М. Лютер, Ж. Кальвин). Он впервые переводит повседневный тяжелый труд на уровень религиозных ценностей. М. Вебер, в свою очередь, первым исследовал воздействие системы ценностей протестантской этики на трудовое поведение. Напряженная и честная работа, моральная дисциплина и как результат накопление капитала стали основой капитализма.

А. Смит в своих трудах, в частности фундаментальной работе «Исследование о природе и причинах богатства народов», сформулировал модель «экономического человека», которая стала основой дальнейших исследований в области мотивации. Также он подчеркнул особую важность разделения труда, что определило новую форму организации труда.

Большой вклад внесли труды К. Маркса, раскрывшие изменения в процессе труда, произошедшие в эпоху формирования индустриального способа производства. Ф. Тейлор заложил основу научного подхода к повышению экономической эффективности труда. Более подробно мы остановимся на представителях классического периода изменения представлений о труде при рассмотрении эволюции организационных форм труда.

Проблема трансформации труда и его эволюции исследована в работах как отечественных, так и зарубежных авторов. К зарубежным теоретикам можно отнести занимающихся данной проблемой Дж. Нейсбита, Г. Кана, Д. Белла, О. Тоффлера, Р. Арона, К. Кларка, З. Бжезинского, А. Горца, Г. Маркузе, Й. Масуда, А. Печчеи, Дж.К. Гелбрейта, Т. Шульца, Г. Беккера. Российские ученые, которые занимаются аналогичными исследованиями: В. Иноземцев, О. Антипин, П. Батищев, А. Колганов, Н. Злобин, Г. Данилин, Д. Львов, Е. Толокин, С. Глазьев, Р. Нижегородцев, В. Красильщиков, В. Марцинкевич, Р. Вильховченко.

К современным зарубежным авторам, занимающимся проблемами экономики труда, относятся Ф. Ланж, К. Робинсон, М. Полетаев, В. Керр, В. Линкольн, М. Бертран, Д. Хамермэш. Среди российских исследователей можно

выделить О. Елкина, И. Шерер, В. Гимпельсона, Р. Капелюшникова, Ю. Одегова, Е. Балацкого, Ю. Волкова, Е.В. Нехода.

Однако прежде чем говорить о трансформации труда, необходимо систематизировать традиционные подходы к труду, его определения и организационные аспекты. В ходе анализа нами были определены повторяющиеся постоянные элементы определения труда, которыми стали целесообразность трудовой деятельности, его инструментальная ценность и отношение к работнику как «экономическому человеку». В табл. 1 представлены традиционные определения труда.

Таблица 1 – Определения понятия «труд» в работах различных авторов

Определение понятия «труд»	Источник
Труд есть, прежде всего, процесс, совершающийся между человеком и природой, процесс, в котором человек своей собственной деятельностью опосредует, регулирует и контролирует обмен веществ между собой и природой. (Первое научное определение труда)	Маркс К. Капитал. Т. 1 //Маркс К., Энгельс Ф. Соч. – 2-е изд. – Т. 23. – С. 188
Труд – это целесообразная деятельность людей, направленная на создание материальных и культурных ценностей	Адамчук В.В., Ромашков О.В., Сорокина М.Е. Экономика и социология труда. – М.: ЮНИТИ, 2001. – С. 5
Труд – это сознательная целесообразно направленная деятельность, приложение людьми умственных и физических усилий для создания полезных продуктов, производства вещей, оказания услуг, накопления и передачи информации, идущих на удовлетворение своих материальных и духовных потребностей; основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, исходное условие социального бытия, развитие всех сторон общественной жизни	Ворожейкин И.Е. История труда и предпринимательства. – М.: Финстатинформ, 1999. – С. 46
Труд – это процесс преобразования ресурсов природы в материальные, интеллектуальные и духовные блага, осуществляемый и (или) управляемый человеком, либо по принуждению (административному, экономическому) либо по внутреннему побуждению, либо по тому и другому	Генкин Б.М. Экономика и социология труда. – М.: Норма, 2006. – С. 38
Труд – это процесс, совершаемый на основе разделения и кооперации труда, сознательно, целесообразно преобразующий материальные и интеллектуальные ресурсы в продукт, необходимый для удовлетворения потребностей личности и общества в благах, находящихся в частной собственности	Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Гагаринская Г.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие. – Самара: СГТУ, 2001. – С. 27

Определение понятия «труд»	Источник
Труд как понятие обозначает целесообразную деятельность человека по производству продукции или оказания услуг и всегда связывается с физическими и психологическими затратами энергии. Труд, являясь источником производимых продуктов, услуг, сам является товаром, который продается на рынке труда	Кулинцев И.И. Экономика и социология труда. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1999. – С. 4
Труд – процесс сознательной целесообразной деятельности людей, направленной на видоизменение предметов природы для удовлетворения своих потребностей. Процесс труда включает три основных момента: 1) целесообразная деятельность самого человека; 2) предмет труда; 3) средства труда, с помощью которых человек воздействует на предмет труда	Кураков Л.П., Кураков В.Л. Экономико-юридический словарь. – Чебоксары: Изд-во ЧГУ, 2000. – С. 631
Труд обозначает целесообразную деятельность людей, направленную на преобразование природы с целью удовлетворения разнообразных человеческих потребностей	Рофе А.И. Организация и нормирование труда: учебник для вузов. – М.: Изд. «МИК», 2001. – С. 14
В самом общем виде труд можно определить как объективно присущую человеку сферу деятельности по превращению располагаемых им природных, материальных и интеллектуальных ресурсов в необходимый для личного или общественного потребления продукт	Слезингер Г.Э. Труд в условиях рыночной экономики. – М.: ИНФРА-М, 1996. – С. 11
Труд – целесообразная деятельность людей по созданию материальных и духовных благ, необходимых для удовлетворения потребностей каждого индивидуума и общества в целом	Политическая экономика: Экономическая энциклопедия. – Т. 4. – М.: Советская энциклопедия, 1980. – С. 179
Труд – целесообразная деятельность человека, в процессе которой он видоизменяет и приспособливает предметы природы для удовлетворения своих потребностей. Труд – основное условие существования человеческого общества	Политический словарь/ Под ред. проф. Б.Н. Пономарева. – М.: Гос. изд-во политической литературы. 1956. – С. 560
Труд – наряду с природой и капиталом один из факторов производства. Труд в хозяйственном смысле представляет собою планомерную затрату мускульных и нервных усилий, направленных на приспособление предметов окружающей человека природы к его нуждам	Труд// Малый энциклопедический словарь Брокгауза и Ефрона [Электронный ресурс] / Новый диск. – Режим доступа: http://slovari.yandex.ru , свободный
Труд – работа, занятие, упражнение, дело; все, что требует усилий, старания и заботы; всякое напряжение телесных или умственных сил; все, что утомляет	Труд// Даль В.И. Толковый словарь живого великорусского языка / 1863–66. [Электронный ресурс] / Russ Portal Company Ltd. – Режим доступа: http://slovari.yandex.ru , свободный

При всем многообразии определений труда их объединяют общие положения, которые систематизированы в табл. 2. Из таблицы видно, что в традиционном представлении труд является экономически рациональной деятельностью, объединяющей всех экономически активных членов общества и определяющей существование человека. Жизнь без труда социально не приемлема. Второстепенным считается все, напрямую не связанное с трудом. В первую очередь досуг противопоставляется трудовой жизни.

Таблица 2 – Традиционный подход к пониманию сущности труда

Параметр	Описание
Суть	Процесс преобразования материальных ресурсов
Цель	Создание материальных и духовных ценностей для удовлетворения человеческих потребностей
Необходимые условия	Физические и умственные усилия
Роль в обществе	Основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, основной источник дохода и богатства страны (общества)
Роль в экономике	Услуга труда или результат труда являются товаром

«Под трудом понимают, главным образом, регламентированную профессиональную деятельность, связанную с производством и потреблением. Целерациональный труд оправдывает жизнь человека и наделяет ее смыслом»¹⁸.

Еще совсем недавно понимание труда как целесообразной деятельности человека, направленной на производство того или иного продукта/услуги, не вызывало отторжения, в большинстве случаев не расходилось с внутренним самоощущением индивида и отношением общества и человека к труду в целом.

Однако в настоящее время возникла необходимость взглянуть на труд шире, поскольку трудовая деятельность, заключающаяся в преобразовании природы и создании материальных благ и части духовных ценностей, рассматривалась только в рамках производственной сферы. На современном этапе общественного развития стали распространены разновидности непроизводственного труда: обмен и использование знаний, услуги нематериального плана, управленческая

¹⁸ Джохадзе И. Homo faber и будущее труда [Электронный ресурс] // Логос. 2004. № 6. URL: <http://magazines.russ.ru/logos/2004/6/dzh1.html> (дата обращения: 24.09.2013).

деятельность и др. Примерами субъектов данной разновидности могут служить профессиональные политики, военнослужащие, работники транспортной сферы, торговли, банкиры и т.д. Конечно, их услуги оплачиваются, они получают прибыль, что является материальной ценностью, но другого рода, ведь в традиционном понимании суть труда раскрывается через преобразования природы, результатом которых являются вещественные образования.

В. Иноземцев считает, что тип общественного устройства решающим образом зависит от того, каков, во-первых, характер деятельности людей на том или ином этапе социально-экономического развития общества, во-вторых, от того, каким образом складываются отношения между людьми в процессе производства материальных благ и услуг, а также их потребления¹⁹. Согласившись с данной позицией, мы пойдем дальше и проведем анализ организационных форм труда, которые во многом определяют характер общественных систем, темп общественного развития и влияют на общественное сознание, что в конечном итоге является глобальным фактором трансформации труда.

Таким образом, для полноценного понимания эволюции труда необходимо проанализировать развитие форм организации труда. Ведь изменения сущности труда основываются на новых формах его организации. Следовательно, рассмотрение форм организации трудового процесса является необходимой предпосылкой и неотъемлемой частью анализа трансформации труда. Для понимания глубинных причин появления модели экономико-социологического человека и современных детерминант трудового поведения работника необходимо изучить формы и способы организации труда в рамках историко-экономического контекста.

Рассмотрим эволюцию организации труда посредством анализа последовательно возникавших способов организации трудового процесса (табл. 3).

¹⁹ Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация. М.: Academia, 1999.

Таблица 3 – Сравнительный анализ организационных форм труда

Концепция	Ключевые особенности	Отношение к работнику	Последствия
Организация трудового процесса по Марксу	Для увеличения прибавочной стоимости владелец предприятия создает условия, при которых отдача от труда работника становится наибольшей. Выделяют два способа увеличения прибавочной стоимости: 1) увеличение продолжительности рабочего времени; 2) повышение производительности труда на основе технических достижений	Рабочая сила – это товар, трудовые отношения – рыночные отношения, связанные с купле-продажей рабочей силы	Деквалификация труда (снижение уровня квалификации выполняемых работ и самих работников). Фрагментация работы
Тейлоризм	Отделение управленческого труда от процесса фактического выполнения работы. Система жесткой регламентации труда исполнителей с помощью разработанных норм и нормативов	Работник – это бездумный придаток машины. Функции умственного труда практически полностью закреплялись за менеджерами	Углубление разделения труда
Фордизм	Конвейерное массовое производство	Работник не только источник прибыли, но и действующее лицо на потребительском рынке	Дегуманизация труда (обеднения содержания трудового процесса, «вымывания» из него необходимых ранее операций, утрата трудовых навыков, усиление монотонности трудовых операций)
Концепция разделения труда Бравермана	Под влиянием наступления постиндустриальной эпохи управленческий труд большинства служащих стал фрагментироваться и деквалифицироваться подобно труду рабочих. Применение идей Тейлора не только среди синих воротничков, но и белых	Наряду с существованием небольшой «прослойки» менеджеров, действительно занимающихся формированием концепций, появляется значительное число служащих, занятых реализацией (исполнением) управленческих концепций	С внедрением новых технологий (в частности, компьютерных) создаются условия для деквалификации всех категорий работников и усиления контроля над ними

Концепция	Ключевые особенности	Отношение к работнику	Последствия
Постфордизм	Технологии производства, основанные на концепции гибкой специализации Соединение функций физического и умственного труда Децентрализация механизма принятия решений	Участие рабочих в выдвижении новых производственных идей и в процессе контроля над качеством продукции	Интенсификация труда рабочих, наряду со снижением деквалификации и фрагментации работ
Тойотизация	Минимизация производственных запасов, работой по схеме «точно вовремя» (just-in-time), стремление к постоянному улучшению производственных процедур	Партисипативное управление. В работу по улучшению качества продукции вовлечены все участники производственного процесса – от топ-менеджмента до производственных рабочих	Формирование поликвалификации работников и рост их исполнительского мастерства. Повышенный уровень гибкости выполняемых работником производственных обязанностей

В результате проведенного анализа определено, что в настоящее время в мировой индустрии применяются методы, присущие как американской (неофордизм), так и японской модели (постфордизм). Методы японской модели получили активное распространение в силу их большей эффективности. Однако внедрение сложной японской модели занимает длительное время, поэтому она не смогла втеснить традиционную американскую модель. Общая тенденция такова: в систему организации труда со строгим распределением прав и обязанностей, с четкой организационной структурой начинают включаться компоненты «гибкого» менеджмента. Большая часть современных систем организации труда расположены между неофордизмом и постфордизмом, между деквалификацией и гибкостью.

В современных условиях стали очевидны процессы трансформации труда, его организационных форм и складывающихся в процессе трудовой деятельности социально-трудовых отношений. Ю.Е. Волков с учетом современных реалий дает следующее определение труда: труд – это «деятельность, необходимая для функционирования общества, признаваемая существующей социальной системой

общественно полезной или, по крайней мере, социально приемлемой, осуществляемая в рамках установленного социально-нормативного порядка и являющаяся для выполняющих ее людей источником получения средств к существованию и/или способом жизненного обустройства»²⁰.

Мы согласны с позицией автора, но считаем возможным расставить определенные акценты и внести дополнения.

Первое. Данное определение выводит исследование труда за рамки производственной сферы, что значительно расширяет исследовательское поле экономики труда.

Второе. Зачастую то, что с общественной точки зрения является значимым, с точки зрения самого работника ценностью не является. Поэтому для повышения трудовой мотивации и социального здоровья работника необходимо найти причины асимметрии в отношении к выполняемой работе и привить работнику отношение к труду как ценности. Это требует применения новых систем мотивации, основанных на ценностях, и совершенствования социально-трудовой обстановки.

Третье. Помимо такого отличительного признака труда, как «источник получения средств к существованию», современный труд открывает возможности самореализации и личностного развития, что является принципиальной характеристикой, отличающей организационные формы труда начала XX в. от современных реалий.

Во второй половине XX в. был проведен ряд исследований, целью которых было дать общую схему развития человечества и показать перспективы цивилизационного мироустройства. Результатом исследований стало появление новых концепций общественного развития, таких как постиндустриальная концепция (Д. Белл), концепция «третьей волны» (О. Тоффлер), концепция общества «модерн», концепция «постэкономического общества» (В. Иноземцев). В нашем исследовании мы будем придерживаться термина «современный этап

²⁰ Волков Ю.Е. К выработке современного представления о сущности труда // Социологические исследования. 2009. № 3. С. 33.

общественного развития» ввиду неустоявшейся терминологии, сущностные характеристики которого представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Характеристика современного этапа общественного развития²¹

Признаки	Характеристика
Структура экономики и экономические факторы	Изменение в структуре занятости: сокращение занятых в традиционных отраслях и увеличение в сфере умственного интеллектуального труда. Важным компонентом в каждом продукте становится знание. Становится важен фактор гибкости: гибкая занятость, гибкая системы оплаты труда, вариативность выполнения заданий
Социокультурные характеристики	В условиях глобализации открываются новые возможности, трудовой мобильности. Происходит ослабление связей индивида с социальной средой или группой. Предприятиям становится все сложнее удержать работника у себя. При этом важность устойчивых контактов, то есть сетевого эффекта, только возрастает
Место и роль человека	Работник – это часть когнитивной системы предприятия. Его уход является невосполнимой потерей знаний. Профессионал, прошедший фундаментальную подготовку и быстро осваивающий новые знания, становится ключевой фигурой компании

Выделим группы факторов, под влиянием которых, на наш взгляд, происходит трансформация труда в рамках современного этапа общественного развития.

1. Экономические факторы.

Д. Белл утверждал, что современное (по Беллу, постиндустриальное) общество возникает с появлением новых качественных структур – научных сообществ, а также за счет расширения производства услуг и информации²².

Так, в сфере услуг США в 1970 г. было занято 66% работников, а в 2012 г. – 85,9 % всей рабочей силы. Соответственно в производственных отраслях число занятых снизилось с 27 до 12,6%, а доля сельского хозяйства не превышает 1,5%²³. Тенденция на увеличение доли умственного труда наблюдается и в других развитых странах, таких как Великобритания, Германия, Япония. По прогнозам, к 2022 г. доля работников, занятых в сфере услуг, вырастет до 86,7%.

²¹ Табл. 4 основана на трудах следующих авторов: З. Бауман, Г. Клейнер, М. Кастельс.

²² Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования. М.: Academia, 1999.

²³ Bureau of Labor Statistics. Employment by major industry sector, 2002, 2012, and projected 2022 [Электронный ресурс]: <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t03.htm> (дата обращения: 12.03.2014).

Наряду с этим в 1962 г. Ф. Махлуп вводит в научный оборот термин «работники интеллектуального труда». По оценкам Махлупа, на 1958 г. доля работников интеллектуального труда в общей структуре занятости США составила 31%, в 1980 г. – 53,3%²⁴. По состоянию на 2012 год эта доля выросла и составила 64,7%, в том числе в связи с активным развитием рынка информационных технологий, появлением таких корпораций как Google Inc, Facebook, и огромного количества независимых разработчиков (4% от всего количества работников интеллектуального труда)²⁵.

Структурные изменения в экономике и занятости привели к увеличению доли квалифицированного персонала, изменению характера труда (индивидуализация труда, постоянное обучение, повышение квалификации, совмещение функций и операций, универсализация) и росту значимости корпораций. По данным бюро трудовой статистики США, доля самостоятельно занятых работников в несельскохозяйственном секторе сократилась в 2012 г. по сравнению с 2002 на 3%. В России на 10 000 человек населения в 1995 г. приходилось 188 студентов, а в 2013 г. – уже 424 студента. Таким образом, можно говорить о том, что за 18 лет количество населения с высшим образованием выросло на 226%, что, пусть и опосредованно, говорит о росте квалифицированного персонала²⁶.

Если раньше общественный статус человека определялся его собственностью, то сейчас он в том числе зависит от его здоровья и образовательного уровня²⁷.

2. Технологические факторы.

Основой современного общества и его технологической базой выступают наука и теоретическое знание. Информация является основным ресурсом, а знания

²⁴ Иноземцев В. К теории постэкономической общественной информации. М.: Таурус, 1995.

²⁵ Bureau of Labor Statistics. Employment by major occupational group, 2012 and projected 2022 [Электронный ресурс]: <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t06.htm> (дата обращения: 12.03.2014).

²⁶ Росстат. Образовательные организации высшего образования [Электронный ресурс]: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm (дата обращения: 12.03.2014).

²⁷ Ракитский Б. Тенденции новой социальной дифференциации в России // Общество и экономика. 2002. № 12. С. 134.

выступают внутренним источником прогресса современного этапа развития общества²⁸.

Можно выделить 4 наиболее значимых технологических фактора, определяющих трудовую деятельность:

1) замена механических систем на электронные и компьютерные (роботизация производства приводит к увеличению производительности труда или высвобождению рабочей силы; например, в ОАО «ТДСК» после монтажа роботизированной технологической линии производства сборного железобетона производительность выросла почти в три раза – до 156 тыс. кубометров железобетона в год);

2) уменьшение размеров техники (широкое распространение приставки нано-);

3) преобразование информации в цифровую форму (получение удаленного доступа к базам данных и информационным системам позволяет управлять бизнесом, находясь в любой точке земного шара);

4) развитие программного обеспечения способствует развитию творческих навыков работников, инициативности, ориентации систем мотивации на индивидуальные достижения и результат²⁹. Данные изменения приводят к разработке гибких систем вознаграждения и мотивации, гуманизации труда и партисипативному управлению.

Технология производства, характеризуемая перечисленными выше факторами, влияет на организацию труда и технологию выполнения работы. Это затрагивает следующие аспекты: 1) разделение и кооперация труда; 2) рационализация приемов, методов, инструментов труда; 3) организация рабочих мест; 4) система вознаграждений и мотивации; 5) условия труда.

Перечисленные выше факторы привели к:

1) развитию новых средств коммуникации (социальные сети, мобильность: по данным Всемирной ассоциации производителей оборудования мобильной связи

²⁸ Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования. М.: Academia, 1999.

²⁹ Нехода Е.В. Социализация трудовых отношений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Томск, 2009. 451 с.

число абонентов мобильной связи в мире на конец 2013 г. составило 6,78 млрд человек, т.е. 94,2% населения планеты);

2) развитию индивидуальных форм занятости (появление гибких форм занятости) и индивидуализации обслуживания клиентов;

3) глобализации трудовых отношений. Можно выполнять работу дистанционно, находясь дома, при этом работодатель может находиться в другой стране. С появлением и развитием Интернета возможности для коммуникации на расстоянии значительно выросли, а обмен информацией и результатами интеллектуального труда значительно упростился. Сегодня идея удалённой работы активно используется фрилансерами, которые ищут заказчиков через Интернет по всему миру, выполняют проекты и принимают оплату с помощью электронных платёжных систем в режиме онлайн. По оценкам специалистов, в США в ближайшее время около 75 % фирм будут иметь сотрудников, работающих удаленно, а по миру этот показатель дойдет до 35 %. К 2015 г. количество работающих по системе удаленной занятости достигнет 1,3 млрд человек.³⁰

Исследователи, изучающие мобильность и гибкость работников, исходя из методологии экономической теории, сосредотачивают внимание на основных трендах в этой области и однозначно характеризуют их как положительные явления, особенно с точки зрения соотношения «затраты–выгоды»³¹. Однако использование модели «экономико-социологического человека» «проблематизирует» данное явление, и отношение к нему становится не столь однозначным.

Рассмотрим подробнее модель «экономико-социологического человека» (ЭСЧ) и выделим его ключевые характеристики с использованием методологии экономической социологии, предложенной В.В. Радаевым³².

³⁰ Ананьева Т.Е. Гибкость, мобильность, удаленность: сотрудники будущего // Управление человеческим потенциалом. 2012. № 02 (30). С. 111.

³¹ Нехода Е.В. Междисциплинарный анализ и синтез в исследовании рынка труда // Вестник Том. гос. ун-та. 2012. № 364. С. 120–126.

³² Радаев В.В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология. Электронный журнал. 2002. Т. 3. № 3. С. 21–34.

1. ЭСЧ отличается более активной и деятельной позицией. Он не только «информированный, но познающий»; «не просто следующий нормам, но социализирующийся; не исключительно субординированный, но борющийся»³³. Ведя свою деятельность в условиях ограничений, ЭСЧ сам формирует окружающую его действительность и придает значение происходящему. У него существует возможность самостоятельных действий и их оценки.

2. ЭСЧ различными методами осуществляет распределение ограниченных ресурсов. Он способен менять режимы действия, выбирать из набора своих взаимосвязей, каждый раз по-разному ранжируя и устанавливая «порядок обоснования ценности ресурсов»³⁴.

3. Помимо активного выбора и переключения режимов действия и оценки, «человек способен поступать вопреки»³⁵, в том числе вопреки общепринятым нормам или распространенным концепциям рациональности. У экономико-социологического человека существуют другие цели помимо получения выгоды, даже к ним он может идти не самым простым путем. Для ЭСЧ характерны проявление волевых усилий и противодействие неблагоприятным обстоятельствам.

4. «Человек способен к дифференцированным действиям»³⁶. Дело не только в том, что границы совершаемых им действий заметно расширяются по сравнению с изучаемыми экономической теорией, а в том, что различия в совершаемых действиях обусловлены социально, сами же действия вовлечены в социальные структуры, в которые входит конкретный индивид. Имеется в виду вовлеченность экономики в социальную структуру. Ключевым моментом является то, что экономические отношения существуют не в идеализированной абстрактной модели рынка, а представлены через социальные сети, социальную структуру.

³³ Радаев В.В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология. Электронный журнал. 2002. Т. 3, № 3. С. 29.

³⁴ Там же.

³⁵ Там же.

³⁶ Там же.

Таким образом, экономико-социологический человек предстает социализированным, осваивающим и играющим новые социальные роли, что расширяет исследовательское поле экономики труда.

Проанализируем технологические факторы трансформации труда, на этот раз через призму модели «экономико-социологического человека».

Как было определено ранее, гибкая занятость и новые проявления мобильности позволяют человеку работать вне организационных запретов и ограничений, жесткой иерархии и организации труда, а также физической привязанности к рабочему месту (позволяет сократить затраты компаний). Дополнительной характеристикой является появление риска ослабления социальных связей индивида, что порождает чувство изоляции и одиночества и в конечном итоге приводит к снижению производительности труда и, как следствие, росту затрат работодателя.

Использование модели ЭСЧ позволяет анализировать противоречия между поколениями работников в социальном пространстве, разрабатывать программы адаптации и удержания работников в новой трудовой среде. Например, опора на социальные связи и отношения с сотрудниками одного поколения, разделяющие одинаковые ценности, позволяют осуществить доступ к знаниям и ресурсам на новом месте гораздо быстрее и с меньшими затратами. Результаты социологических исследований процессов трудовой и профессиональной мобильности могут быть противоположными экономическому анализу, согласно которому человек всегда поступает рационально³⁷.

Использование модели «экономико-социологического человека» позволяет расширить понимание «безопасных условий труда», ранее трактуемых исключительно как «защищающих физическую интегрированность человека»³⁸. Информационные технологии негативно влияют на психическое и моральное самочувствие человека, так как ведут к потере социальной идентичности и

³⁷ Нехода Е.В. Междисциплинарный анализ и синтез в исследовании рынка труда // Вестник Том. гос. ун-та. 2012. № 364. С. 120–126.

³⁸ Маркович Д.Ж. Глобальная экономика и человеческий фактор // Социологические исследования. 2009. №11. С. 37.

ослаблению социальных связей. Д. Маркович предлагает дополнить показатель ИРЧП (индекс развития человеческого потенциала) показателями, отражающими условия и безопасность труда, тем самым расширив характеристики интегрированности на рабочем месте. Необходима комбинация ИРЧП и ИЖСЧ (индекс жизненных сил человека). «ИЖСЧ – категории виталистской социологии, которые отражают его способности к реализации и совершенствованию своей жизни в конкретных социоисторических и социокультурных условиях. В соответствии с традицией применения ИЖСЧ используются три показателя: среднее значение показателя развития физических, психических и социальных способностей; показатели физического, психического и социального здоровья, отражающие общее состояние сил человека в главных сферах общественной жизни – экономике, политике, социальной, духовно-культурной и экологической; интеграция всех этих факторов, влияющих на развитие жизненных сил человека как в целом, так и в отдельных сферах общественной жизни»³⁹.

Итогом рассмотрения технологических факторов стали следующие выводы: основой современного этапа общественного развития являются знания, а динамично развивающейся составляющей структуры занятости являются работники интеллектуального труда, которые генерируют информацию и знания. Работник как носитель уникальных знаний, обладающий опытом, определенной квалификацией, трудовыми ценностями и факторами мотивации, предъявляет иные требования к трудовой деятельности. Современные технологии, развитие сетевых организационных структур и участие всех субъектов партнерских отношений цепочки создания ценности требуют от всей системы трудовых отношений доверия, командной работы, ответственности, в принятии решений самостоятельности и коллегиальности одновременно. Как показал анализ модели «экономико-социологического человека», гуманизация и социализация труда и трудовых отношений становятся определяющими условиями дальнейшего развития в период глобализации и широкого распространения ИКТ.

³⁹ Маркович Д.Ж. Глобальная экономика и человеческий фактор // Социологические исследования. 2009. №11. С. 38.

3. Ценностные и социокультурные факторы.

Глобализация и переход на современный этап общественного развития обозначили вопросы самоопределения стран мира в новой системе координат. По мнению М. Кастельса, в современной экономике международное разделение труда взаимодействует с национальным разнообразием трудового поведения, организационных форм, системы трудовых отношений, имеющих различное институционально-культурное происхождение⁴⁰. Значительные изменения в человеческой психологии, интересах и ценностях радикальным образом повлияли на организацию общественного производства и трудовой жизни. Наиболее всестороннее влияние ценностей и социокультурных факторов на развитие общества было исследовано в рамках цивилизационного подхода. Он предполагает повышенное внимание к духовному наследию стран и народов, понимание ценностей человека прошлого, отказ от идеологизации истории и рассмотрения ее с узкоклассовых позиций.

Согласно данному подходу национальная культура, определяющая поведение работника, играет особую роль в формировании отношения к труду, трудовому потенциалу работника. «Среди всех элементов национальной культуры в современном промышленном производстве на деятельность человека в наибольшей степени влияют система ценностей данного общества, социальные нормативы и трудовые традиции, сформировавшиеся в течение всей истории развития данного народа»⁴¹.

Разработка цивилизационной концепции развития общества принадлежит русскому историку Н. Данилевскому, английскому историку А. Тойнби, немецкому философу О. Шпенглеру. Цивилизационный подход ведущим творцом истории представляет человека, большое внимание уделяется духовным факторам развития общества, уникальности истории отдельных обществ, стран и народов. Прогресс относителен: он может затрагивать экономику и в то же время

⁴⁰ Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

⁴¹ Шкаратан О. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. № 1. С. 34.

применять понятие прогресса по отношению к духовной сфере можно весьма ограниченно.

Фундамент цивилизации – общественное богатство в единстве материальных и духовных ценностей, что находит свое выражение в культуре, охватывающей все стороны жизни человека во всем многообразии его свойств и потребностей. Взаимосвязь культуры и цивилизации настолько велика, что многие исследователи отождествляют эти понятия. Цивилизация и культура едины: не существует цивилизации без своей культуры, но не существует и культуры без цивилизации. Цивилизация – общественная система, связанная едиными культурными ценностями, которые согласованы между собой и тесно взаимосвязаны⁴².

В табл. 5 приведен сравнительный анализ отношения к труду в различных культурах.

Таблица 5 – Сравнительный анализ отношения к труду в различных культурах

Древне-греческая культура	Иудаизм и христианство	Кальвинизм	Протестантская этика	Православная этика
Презрение физического труда – «удел невежественной массы». Настоящий человек обладает досугом, занимается политикой, участвует в состязаниях, отправляется на войну, создает духовные ценности.	Труд – это наказание за грехопадение. Паскаль писал: «труд не только бремя, но он и отвлекает человека от его подлинных задач; в труде отражается пустота Мирских дел, ложная значимость деятельности; труд ведет к развлечениям и, совращая человека, скрывает от него то, что для него существенно» ⁴³ .	Успех в трудовой деятельности – это доказательство избранности. Сформировались такие явления, как: радость труда, благословение труда, трудовая честь. Определение ценности человека по его деятельности.	Труд – это главная жизненная цель и призвание человека. Жизненная установка – в добросовестном повседневном труде, честной жизни, рачительном использовании накопленного капитала.	Труд ценен только тогда, когда сам его процесс доставляет удовлетворение. Формирование таких качеств как вера на слово, беспроцентный кредит, корректное отношение к конкурентам, доверие к партнеру.

⁴² Рофе А. Экономика труда. М.: КноРус, 2010. 400 с.

⁴³ Стрельцова Г.Я. Паскаль и европейская культура. М.: Республика. 1994, С. 219.

Согласно культурологическому подходу (О. Шпенглер), который тесно связан с цивилизационным, особую роль в формировании отношения к труду, трудового потенциала работника играет совокупность факторов: религия, традиции, материальная и духовная жизнь. «Издавна существуют противоречивые суждения о назначении труда», – пишет К. Ясперс⁴⁴.

Наиболее сильное влияние на понимание ценности оказала протестантская этика. Она представляла собой религиозно обоснованную доктрину о добродетельности труда, необходимости работать добросовестно и усердно. М. Вебер первым исследовал воздействие системы ценностей на трудовое поведение. Он считал «протестантскую этику» одним из факторов становления эффективной капиталистической экономики⁴⁵. Идея предопределенности пребывания человека на земле заложена в основе учения. Ответ на главный для христианина вопрос – спасение души, находится в добросовестном повседневном труде, честной жизни, рачительном использовании накопленного капитала. Работа индивида формирует духовные и моральные ориентиры, систему ценностей, определяет социальный статус человека.

Главная черта православной этики состоит в том, что ее область применения не распространяется на базовые секторы жизни, в том числе и на труд⁴⁶. Специфическими факторами формирования российской национальной культуры стали⁴⁷:

1. Рассредоточение населения на огромных пространствах и изначально слабые связи между территориальными общностями.
2. Выживание в условиях сурового северного климата, приобретшего исключительную значимость.
3. Длительный процесс собирания земель, экстенсивный рост на протяжении 600 лет.

⁴⁴ Ясперс К. Современная техника // Новая технократическая волна на Западе. М., 1986. С. 128.

⁴⁵ Вебер М. Избранные сочинения. М.: Прогресс, 1990.

⁴⁶ Сахаров А.Н. История России с начала XVIII до конца XIX века. М.: АСТ-ЛТД, 1997.

⁴⁷ Шкаратан О. Русская культура труда и управления // Общественные науки и современность. 2003. №1.

Православная этика в опосредованной форме способствовала развитию «гедонистической мотивации деятельности». Труд оказывается ценным только тогда, когда сам его процесс доставляет удовлетворение. Православие формировало в предпринимательской среде такие качества, как доверие к партнёру, вера на слово, использование беспроцентного кредита, корректное отношение к конкурентам⁴⁸.

Исходя из цивилизационного подхода, можно утверждать, что основные парадигмальные изменения в труде и системе социально-трудовых отношений происходят под влиянием двух фундаментальных сдвигов: технологической эволюции производственной среды и социального развития человека.

Эволюция роли работника в компании и эволюция социально-трудовых отношений отражены в соответствующих теориях управления. Известные теории предполагают существование экономического (использование трудовых ресурсов), органического (управление персоналом, управление человеческими ресурсами) и гуманистического (управление человеком) подходов⁴⁹. При этом существует прямая взаимосвязь между этапами промышленных революций, представлениями о субъекте труда, формами совместной трудовой деятельности, соответствующей концепцией управления и типом культуры в организации.

Таким образом, можно сказать, что современный этап развития общества характеризуется тем, что преумножение материального богатства перестает быть главной целью для человека. Установлено, что нематериальные ценности и интересы перестают играть второстепенную роль в системе мотивации работников и наравне с материальными стимулами начинают вносить существенный вклад в прогресс общества.

По мере увеличения доступности и гарантированности потребительского стандарта стремление к удовлетворению материальных потребностей исчерпало себя. Актуальными становятся потребности в содержательной деятельности, открывающей возможности для самореализации. Р. Инглехарт (R. Inglehart)

⁴⁸ Нехода Е.В. Социализация трудовых отношений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. Томск, 2009.

⁴⁹ Там же.

утверждает, что постматериальные (нематериальные) ценности становятся значимым продуктом, только когда индивид находится в экономической безопасности. И это должно быть свойственно большей части общества⁵⁰. Что интересно, постматериальные ценности распространены не только в развитых (богатых) странах, но и развивающихся. Например, доля постматериальных ценностей в Мексике и Турции столь же высока, как в США и Австрии (21–22%).

Глобализация играет важную роль при формировании современного этапа развития общества. Социально-психологическим последствием глобализации является индивидуализация общества: ослабление связей индивида с социальной средой или группой, профессиональная мобильность, фриланс, появление новых индивидуализированных видов деятельности. «Лозунгом современного работника является гибкость. А именно: переход к краткосрочным трудовым контрактам. Молодого американца со средним уровнем образования в течение его трудовой жизни ждет смена 11 рабочих мест»⁵¹.

Одновременно с индивидуализацией общества глобализация расширила социальное пространство человека, реализуемое в разнородных связях людей (социальные сети, Интернет, открытые границы). А это приводит к появлению новых видов экономической деятельности и нового образца трудовой жизни (стало возможно вести бизнес удаленно). По оценкам специалистов, к 2015 г. в мире количество работающих по системе удаленной занятости достигнет 1,3 млрд человек, то есть 18% всего населения Земли⁵².

В табл. 6 представлены, установленные направления влияния глобализации на рынок труда и производительность труда⁵³.

⁵⁰ Inglehart R. Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. Princeton, 1997. P. 359.

⁵¹ Бауман З. Индивидуализированное общество. М.: Логос, 2002. С. 172.

⁵² Ананьева Т.Е. Гибкость, мобильность, удаленность: сотрудники будущего // Управление человеческим потенциалом. 2012. № 02 (30). С. 111.

⁵³ 17 Грішнова Е.А., Пасека А.С. Динаміка змін соціально-трудових відносин під впливом глобалізаційних тенденцій // Регіональна економіка. 2010. № 1. С. 7–14.

Таблица 6 – Последствия влияния глобализации на рынок труда и производительность труда

Экономические и бизнес-процессы	Рынок труда	Производительность труда
<ul style="list-style-type: none"> • интеграция национальных экономик, появление глобальной экономической системы; • глобальная реструктуризация экономики; • распределение передовых технологий, рационализация производства на глобальном уровне; • вывод производства на международный уровень; • увеличение влияния ТНК и обострение конкуренции на международной арене; • новые гибкие производственные модели; • рост миграционных процессов; • неравномерное экономическое развитие страны и регионов; • рост роли международных институтов гражданского общества 	<ul style="list-style-type: none"> • создание глобального рынка труда; • деиндустриализация; • рационализация занятости; • иностранные инвестиции в создание новых рабочих мест; • повышение требований к конкурентоспособности и увеличение потребности в квалифицированных работниках; • рост разнообразных форм занятости и социально-трудовых отношений; • изменение структуры занятости; • поляризация рынков труда; • повышение требований к стандартам труда. 	<ul style="list-style-type: none"> • зависимость национальной производительности от внешних факторов; • углубление специализации, интеллектуализации труда; • автоматизация процессов труда; • увеличение производительности труда при разной стоимости рабочей силы в разных странах; • интернационализация корпоративных стратегий развития персонала; • увеличение инвестиций в человеческий капитал; • изменение принципов организации труда, системы стимулирования, социальной защиты работников; • расширение возможностей профессиональной занятости и повышение квалификации; • дифференциация рабочих мест; • улучшение условий занятости, труда и безопасности трудовой деятельности

Глобализационные процессы помимо ускорения и интенсификации процессов формирования нового производственного уклада выявили необходимость большего акцента на социально-трудовые отношения. В новой модели трудовых отношений определяющей характеристикой является ориентация на человека-работника.

В табл. 7 систематизированы рассмотренные факторы и их влияние на характер труда в течение времени.

Таблица 7 – Детерминанты труда

Период	Характеристики труда и трудовых отношений	Детерминанты
Середина XVIII – середина XIX века	<p>Происходит переход от ручного труда к машинному производству.</p> <p>Высокая интенсивность труда, тяжелые условия труда, продолжительное рабочее время, фактическое отсутствие трудового законодательства, незащищенность работников. Использование детского труда</p>	<p>Множество технических новаций: появление большинства станков (токарных, сверлильных, прядильных, фрезерных, строгальных).</p> <p>Развитие текстильной промышленности, изобретение паровой машины.</p> <p>Концепция производительности и производства больших объемов продукции с меньшими затратами.</p> <p>Появление дешёвых промышленных товаров ведет к разорению мелких производителей, которые в последующем становятся наёмными рабочими.</p> <p>Быстрая урбанизация</p>
1850–1940-е гг.	<p>Обеднение содержания трудового процесса, «вымывания» из него необходимых ранее операций, утрата трудовых навыков, монотонность трудовых операций. Тяжелые условия труда.</p> <p>Трудовые отношения характеризуются жесткой централизацией. Конфронтация труда и капитала</p>	<p>Распространение железных дорог, электричества и химикатов.</p> <p>Автоматизация производства.</p> <p>Разработка системы научной организации труда Тейлором. Разрабатываются нормы труда и процедуры по установлению заработной платы.</p> <p>Применение конвейера.</p> <p>Узаконены профсоюзы</p>
1940–80-е гг.	<p>Интенсификация умственной деятельности человека.</p> <p>Труд приобретает элементы творчества.</p> <p>Высокие требования к квалификации.</p> <p>Снижение фрагментации работ.</p> <p>Социализация трудовых отношений.</p> <p>Забота о работниках со стороны работодателя</p>	<p>Появление компьютеров, преобразование информации в цифровую форму. Постепенная замена конвейеров роботами.</p> <p>Система «just-in-time», модульное производство, «островная» технология, бережливое производство и как результат – создание гибких производственных систем</p>
1980-е гг. – наше время	<p>Индивидуализация труда, постоянное обучение, повышение квалификации, совмещение функций и операций, универсализация.</p> <p>Социализация и гуманизация труда.</p> <p>Распространение индивидуальных форм занятости, фриланс, индивидуализация обслуживания клиентов</p>	<p>Глобализация социально-экономических процессов.</p> <p>Высокая степень развития информационно-коммуникационных технологий.</p> <p>Изменение структуры занятости: переход в сферу умственного интеллектуального труда.</p> <p>Накопление интеллектуальной собственности, как результат массового творчества.</p> <p>Увеличение значения нематериальных ценностей и интересов</p>

Итак, изменение ценностных ориентаций, базовых мотиваций деятельности приводит к тому, что труд теперь становится не столько способом зарабатывания денег, сколько формой самовыражения (творчества). Возможность реализации личностного потенциала приводит к снижению заинтересованности в традиционных индустриальных формах труда: монотонных, стандартизированных, подконтрольных. Однако следует понимать, что процесс трансформации ценностей носит длительный характер и вышеперечисленные ценности относятся к ряду категорий работников, различающихся характером работы, внешней средой, принадлежностью к разным поколениям.

Таким образом, можно констатировать постепенное формирование новой парадигмы труда. В табл. 8 представлены установленные изменения в параметрах элементов трудовой деятельности.

Таблица 8 – Новая парадигма труда

Параметр	Описание
Суть	Процесс преобразования материальных и интеллектуальных ресурсов
Цель	Создание материальных и духовных ценностей для удовлетворения человеческих потребностей, возможности самореализации, развития, личностного роста
Необходимые условия	Физические, умственные, интеллектуальные, психологические усилия, опора на социальные связи и отношения
Роль в обществе	Основная форма жизнедеятельности как отдельного человека, так и общества в целом, основной источник дохода и богатства страны (общества); исходное условие социального бытия, развития общества, организации, человека, развития всех сторон жизни; труд и досуг дополняют друг друга
Роль в экономике	Услуга труда или результат труда являются товаром; реализация человеческого потенциала, накопление человеческого и социального капитала, интеллектуального капитала

Главенствующими принципами новой парадигмы, в основу которой положена модель экономико-социологического человека, являются гуманизация и социализация. Основной посыл новой парадигмы труда заключается в том, что профессиональная деятельность – это поле для самореализации личности⁵⁴. Сотрудник рассматривается как достояние компании, которое требует

⁵⁴ Нехода Е.В. Будущее социологии и экономики труда и направления междисциплинарных исследований // Современное общество и труд. СПб.: Издательский центр экономического факультета, 2014. С. 50–59.

постоянного развития. «Люди только тогда захотят верить часть своей судьбы руководству компании, когда менеджмент согласится верить часть своей судьбы в руки своих работников. Взаимность развивается только тогда, когда каждый из партнеров потенциально уязвим в результате решений, принимаемых другой стороной»⁵⁵.

В современном обществе накопление интеллектуального капитала стало напрямую зависеть от капитала социального: качественные знания и навыки передаются только, если устанавливаются отношения социальной идентичности и доверия. Все новые и новые исследования подтверждают, что социальное единство – важнейший фактор экономического процветания и устойчивого развития⁵⁶.

Обобщим вышесказанное и выделим ключевые моменты.

На современном этапе общественного развития структура трудовых ресурсов претерпевает изменения: с одной стороны, сокращается доля физического труда, увеличивается доля творческого, умственного и высококвалифицированного труда (в США 35% и 65% соответственно)⁵⁷. Активно развивается креативный класс, то есть класс работников, способных создавать значимые новые формы. Основным «средством производства» становится квалификация сотрудников. Таким образом, средства производства принадлежат самому индивиду, поэтому ценность работников для организации резко возрастает. Таким образом, взаимоотношения работодателя и подчиненного приобретают партнерский характер, снижается зависимость работника от компании.

Как мы уже указывали, изменения, происходящие в обществе, ставят вопросы смысла жизни и появления новой системы ценностей, вопрос о такой

⁵⁵ Чоудахари С. Менеджмент XXI века. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 357.

⁵⁶ Шлихтер А.А. Влияние информационных технологий на занятость и эффективность труда: развитые страны // Труд за рубежом. 2005. № 2.

⁵⁷ Bureau of Labor Statistics. Employment by major industry sector, 2002, 2012, and projected 2022 [Электронный ресурс]: <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t03.htm> (дата обращения: 12.03.2014).

форме организации труда, которая будет ни принудительной, ни анархической, которая откроет поле для размаха творческому началу индивида.

Классическая трактовка труда претерпевает изменения в современных условиях. Развитие общества сопровождается видоизменением человеческой деятельности. Так, французский социолог Ж. Эллюль в качестве детерминанты современного труда рассматривает современную технику. Он считает, что «техника вводит нас в небывалую новую, невиданную, немыслимую вселенную. Наши предшествующие знания уже ни на что не пригодны. На нашем пути раскрывается здесь *terra incognita*»⁵⁸. Согласно Эллюлю, современное общество живет в техническом и рационалистическом мире. В такой ситуации вероятность технической экспансии все возрастает. Техника выступает фактором «порабощения» индивида, но она же может стать фактором его освобождения. Индивид становится все больше занят участием в делах своей коммуны, своего природного окружения – ему нужно больше времени. Это тоже труд, но уже другая его форма. Говоря о труде общественно обязательном, Эллюль прогнозирует сокращение рабочего времени до 35 часов в неделю, а потом и до 10.

Неизбежно возникает вопрос: «Что произойдет с индивидом в условиях кризиса традиционных ценностей и трансформации самого понятия труда»? И. Джохадзе считает, что «в наше время общераспространенным является негативно-пренебрежительное отношение к людям “без дела” – социопатическим личностям, уклоняющимся от труда и культивирующим “свободный образ жизни”, а также к тем, кто, в свою очередь, критически или же просто равнодушно относится к профессиональной деятельности, которой им приходится заниматься, и кто всеми возможными способами пытается оградить себя от нее. Таких людей называют лентяями, бездельниками и тунеядцами. Профессиональная деятельность идеализируется и отождествляется с “жизнедеятельностью вообще” – и ей противопоставляется “бездеятельность” как пассивная незанятость и пустое времяпрепровождение человека, не вовлеченного в трудовой процесс. Однако это

⁵⁸ Эллюль Ж. Другая революция // Новая технократическая волна на Западе. М., 1996. С. 149.

представление в корне ошибочно. В действительности самым бездеятельным, бессмысленным и пустым – как правило и в подавляющем большинстве случаев – оказывается времяпрепровождение *homo faber*'а, которое на самом деле (что бы ни утверждали и как бы ни пытались завуалировать данное обстоятельство идеологи панлейборизма) только расстраивает и рутинизирует жизнь человека, парализует его активность и отвлекает от решения экзистенциальных задач»⁵⁹.

Понимание современного труда как целесообразной деятельности индивида, в процессе которой при помощи орудий труда он воздействует на природу с целью создания предметов, необходимых для удовлетворения потребностей, стало общепринятым. Однако для самореализации индивида в современных условиях даже трансформированного профессионального труда недостаточно. Как отмечает А. Шевчук, и мы с ним склонны согласиться, «в обществе, которое до сих пор было целиком ориентировано на экономическую активность, шаг за шагом возникнет возможность личного суверенитета в распоряжении собственным временем, гармоничного сочетания профессионального труда, личной жизни и общественной активности»⁶⁰.

На современном этапе данные возможности предоставляются в виде:

- домашнего труда – создание благ для внутреннего потребления в домашних условиях;
- активного досуга, включающего, занятия, которые развивают человека, где необходимо преодолеть трудности, пройти обучение;
- непрерывного образования (*lifelong learning*);
- гражданских инициатив, то есть в усилении интереса граждан к социальным проблемам (экологические и правозащитные движения, культурные инициативы, благотворительные организации).

Вышеперечисленные виды деятельности, подрывая прежнюю монополию профессионального труда, способны дать человеку чувства идентификации с

⁵⁹ Джохадзе И. *Homo faber* и будущее труда // Логос. 2004. № 6.

⁶⁰ Шевчук А.В. О будущем труда и будущем без труда // Общественные науки и современность. 2007. № 3. С. 51.

избранным занятием и принадлежности к определенным социальным группам, возможности самореализации и духовного развития⁶¹.

Подводя итог рассмотрению новой парадигмы труда и факторов, определяющих трудовое поведение индивида, следует отметить, что в классических и даже современных определениях труда нет человека. В исследовании мы расширили и сместили акценты в современном понимании труда. Введя модель «экономико-социологического человека» в инструментарий экономики труда, мы можем говорить о труде как об организующем жизненном начале: работа имеет большое моральное и общечеловеческое значение, так как это еще и способ общения с людьми. Вместе с формированием новой парадигмы труда меняется и представление в экономической науке о модели человека и его трудовых ценностях.

Проанализировав изменения, происходящие в современном обществе, определив новый характер труда, показав необходимость использования модели ЭСЧ, мы подошли к трудовым ценностям, их трансформации и важной роли, которую они играют в трудовой жизни и современной экономике.

Трудовые ценности – это усвоенные нормативные верования, которые определяют поведение и формируют основание для социальных ожиданий, включая ожидания от рабочей среды⁶². Ценности становятся критерием, который определяет действия по оценке или обоснования своего поведения или поведения других, и создают средство оценки важности предпочтений на работе.

Таким образом, аргументирована необходимость корректировки сложившейся модели мотивации, а именно включения в модель рассмотрение трудовых ценностей.

Понимание трудовых ценностей, с которыми приходят новые сотрудники на работу, имеет первостепенную значимость для развития потенциала квалифицированного специалиста. Привлечение и удержание талантливых

⁶¹ Шевчук А.В. О будущем труда и будущем без труда // *Общественные науки и современность*. 2007. № 3. С. 51.

⁶² Finegan, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment // *Journal of Occupational & Organizational Psychology*. 2000. № 73(2). P. 149–169.

сотрудников, в частности молодых и высококвалифицированных, представляется весьма сложной задачей для организации⁶³. Еще сложнее этого достичь на современном этапе общественного развития. Поэтому особенно важным представляется построение системы мотивации, нацеленной на удержание, учитывающей как поколенные, так и трудовые ценности.

1.2 Трудовые ценности в контексте новой парадигмы труда

Современный этап развития общества характеризуется тем, что сейчас одного преумножения материального богатства для мотивации сотрудников недостаточно. Нематериальные ценности и интересы играют важную роль в системе мотивации и обеспечивают прогресс общества.

В процессе глобализации происходит индивидуализация общества: ослабление связей индивида с социальной средой или группой, с одной стороны, а с другой – происходит резкое расширение социального пространства индивида. Появляются разнородные новые формы социального взаимодействия, зачастую реализуемые посредством Интернета.

Другим последствием влияния глобализации стало изменение детерминации когнитивной и мотивационно-ценностной сферы деятельности, что порождает новые формы экономической занятости (фриланс, удаленная работа). Как никогда высок уровень профессиональной мобильности, появляются новые индивидуализированные виды деятельности, занятость на дому. Определяющей характеристикой современной парадигмы труда является гибкость. Текущая кадров достигла наивысшего уровня.

Однако перечисленные выше изменения ценностных ориентаций, базовых факторов трудовой мотивации и придание труду принципиально иного смысла (В. Иноземцев определяет новый тип деятельности как творчество) связаны не с

⁶³ Michaels, E., Handfield-Jones, H., and Axelrod, B. The War for Talent. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2001. P. 62.

упадком профессиональной или трудовой культуры, а с ожиданием человека от профессиональной деятельности возможности самореализации.

С учетом общего вектора развития в сторону гибкости трудовой деятельности и тенденции к перемене рабочих мест и при этом повышении значимости знаний и навыков конкретного индивида особенно важным представляется мотивация, нацеленная на удержание. Понимание меняющихся трудовых ценностей и интересов сотрудников, их соответствие ценностям организации и включение их в механизм мотивации становятся залогом развития организации в частности и общества в целом.

Ценности – это всепроникающий аспект человеческой жизни⁶⁴, и они продолжают оставаться важным аспектом исследования труда и трудовых отношений, потому что они фундаментальны для понимания мотивации сотрудника и его удовлетворенности работой⁶⁵. Ценностный подход к трудовой мотивации предполагает, что люди будут заинтересованы только в той деятельности или результатах труда, которые они ценят⁶⁶.

Стоит заметить, что исследование трудовых ценностей в рамках экономики труда стало возможным благодаря изменению роли человека в организации, что напрямую связано с формированием новой парадигмы труда. На современном этапе общественного развития наряду с такими трудовыми ценностями человека, как хорошая зарплата, возможность продвижения по службе, или статусными ценностями стали распространены ценности внутреннего характера, такие как возможность развития, наличие творческой составляющей в труде. Существование таких ценностей в рамках модели «экономического человека» невозможно.

Как мы уже отмечали ранее, в рамках новой парадигмы труда профессиональная деятельность – это поле для самореализации личности. На первый план вышли социальные потребности работника.

⁶⁴ Rokeach, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

⁶⁵ Karl, K. A., & Sutton, C. L. Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees // Public Personnel Management. 1998. № 27(4). P. 515.

⁶⁶ Pinder, C. C. Work motivation in organizational behavior // Upper Saddle River. N.Y.: Prentice Hall, 1997.

Поэтому для возможности более широкого и полного рассмотрения современных трудовых ценностей вновь обратимся к модели «экономико-социологического человека», который характеризуется способностью к активному и осознанному выбору, гибкостью, способностью выступать вопреки даже очевидной рациональности, социальной дифференцированностью⁶⁷. Перед нами предстает социализированный человек, способный осваивать новые социальные роли, с набором различных, иногда противоположных, трудовых ценностей.

Мильтон Рокич одним из первых дал определение ценностей как «устойчивых убеждений в принципиальной предпочтительности определенных целей или способов существования перед альтернативными целями или способами существования»⁶⁸. В соответствии с Рокичем Роббинс⁶⁹ определяет ценности как базовые убеждения, в соответствии с которыми индивид считает, что один тип поведения предпочтителен противоположному типу поведения. Наше исследование построено на теории ценности, поскольку его объектом, в первую очередь, являются трудовые ценности. Однако сначала необходимо понять, с какими ценностями сотрудник выходит из дома и с какими он сталкивается, придя на рабочее место.

У ценностей есть долгая история исследования и в социологии, и в психологии – современные теории рассматривают ценности как базовые убеждения, принимаемые индивидом, которые определяют его поведение и поступки, могут изменяться в течение времени, могут находиться в конфликте по отношению друг к другу и могут быть выстроены в иерархию, чтобы сформировать систему ценностей индивида⁷⁰. Разделение ценностей на типы обеспечивает их классификацию и понимание концепции ценностей и той роли, которую ценности играют в мотивации.

⁶⁷ Радаев В.В. Еще раз о предмете экономической социологии // Экономическая социология. 2002. Т. 3, № 3. С. 21–34.

⁶⁸ Rokeach, M. Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1968. P. 16.

⁶⁹ Robbins, S. P. Organizational behavior (10th ed.) // Upper Saddle River, N.Y.: Pearson Education, 2003.

⁷⁰ Долан С., Гарсия С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке. М.: Претекст, 2008. С. 58.

В свое время М. Рокич разработал Опрос Рокича по ценностям (Rokeach Value Survey – RVS), разделяющий ценности на два набора – 18 терминальных и 18 инструментальных ценностей⁷¹. Терминальные ценности – те, которые описывают идеальное конечное состояние существования, инструментальные ценности описывают идеальные способы поведения. Терминальные ценности описывают цели, которых индивид хочет достигнуть, а инструментальные ценности описывают средства достижения выбранных целей. Хотя у RVS были свои критики, которые подвергли сомнению всесторонний характер опроса, позволяющий полностью идентифицировать и показать отношения между ценностями⁷², однако применение RVS достоверно показало, что ценности могут быть измерены. Идентификация и понимание различий среди групп из разных поколений могут помочь руководителям создать более эффективные и производительные условия рабочей среды.

У сотрудников сформировано представление об идентичности или культуре организации, на которую они работают, и эта идентичность чаще всего описывается центральными, отличительными и устойчивыми характеристиками организации⁷³. Другими словами, основные ценности и верования являются знаками идентичности организации, и знание основных ценностей и верований способствует восприятию рабочей среды.

Как было доказано, ценности организации имеют положительную корреляцию с удовлетворенностью от работы⁷⁴. Исследование также показывает это – чем более схожи между собой основные ценности организации и трудовые ценности ее сотрудников, тем большее преимущество получит организация⁷⁵. Особые ключевые ценности, которые можно назвать догмой организации, важны для ее целостности. Коллинз и Поррас описывают ключевые ценности как

⁷¹ Rokeach, M. The nature of human values. New York: Free Press, 1973.

⁷² Braithwaite, Y. A., & Law, H. G. Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value survey // *Journal of Personality & Social Psychology*. 1985. № 49. P. 250–263.

⁷³ Miner, J. B. The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review // *Academy of Management Learning & Education*. 2003. № 2. P. 250–268.

⁷⁴ Koh, T. C., & Boo, E. F. H. Y. Organizational ethics and employee satisfaction and commitment // *Management Decision*. 2004. № 42(5). P. 677–693.

⁷⁵ Харский К.В. Управление через ценности и лояльность персонала // *Мотивация и оплата труда*. 2005. № 1. С. 40–46.

«основные предписания о том, что важно и в бизнесе, и в жизни, как должен вестись бизнес, его взгляд на гуманность, его роль в обществе, на то, как устроен мир и что должно оставаться неизменным»⁷⁶. Эти ценности могут охватывать большое разнообразие категорий, таких как люди, клиенты, продукты, этика, бизнес, общество и роль доходности.

Для объяснения и понимания мотивации сотрудника и трудовых ценностей исследователи использовали анализ индивидуальных различий в потребностях, которые встречаются в рабочей среде. Трудовые ценности были определены как усвоенные нормативные верования, которые определяют поведение и формируют основание для социальных ожиданий, включая ожидания от рабочей среды⁷⁷. Таким образом, ценности становятся критерием, который определяет действия по оценке или обоснования своего поведения или поведения других и создает средство оценки важности предпочтений на работе. Другими словами, у сотрудников есть понимание, основанное на их убеждениях или ценностях, того, что должно или не должно быть сделано в организации⁷⁸. Эти ценности формируют основу того, что часто называется трудовой этикой, а также влияет на ожидание сотрудника от организационных ценностей независимо от того, декларирует их руководство или нет.

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»⁷⁹.

⁷⁶ Collins, J. C., & Porras, J. I. Built to last. Successful habits of visionary companies. New York: Harpers Business. 1994, P. 35.

⁷⁷ Finegan, J. E. The impact of person and organizational values on organizational commitment // Journal of Occupational & Organizational Psychology. 2000. № 73(2). P. 149–169.

⁷⁸ Перегудов С. П. Корпорации. Общество. Государство: эволюция отношений. М.: Наука, 2003. С. 350.

⁷⁹ 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.

Это определение объединяет представление о ценностях как стандартах, а также позволяет классифицировать трудовые ценности по качеству и составу.

С. Шварц определяет ценности как транситуативные цели, которые изменяются по важности и служат руководящими принципами для индивида или социального объекта (например, организации).⁸⁰

Трудовые ценности могут также быть определены через важность, которую каждый сотрудник придает определенным результатам в работе⁸¹. М. Рос и соавт. определяют трудовые ценности как желательное конечное состояние или способ поведения и являющиеся словесными представлениями отдельных требований. Отличием от базовых ценностей является их отношение только к целям, заданным на работе, и они являются более определенными, чем базовые ценности. Это становится особенно важным для руководителей, которые хотят создать рабочую среду, способствующую мотивации очень разнообразного по составу трудового коллектива. Понимание важности отличия трудовых ценностей у различных поколений сотрудников повышает возможности организации для удовлетворения потребностей каждого.

Проанализировав предложенные ранее определения ценностей, выделим характеристики, которыми должны обладать убеждения, верования, принципы, стандарты или цели, чтобы считаться ценностью:

- 1) они отвечают интересам некоторого социального объекта;
- 2) они могут мотивировать на действие: задавая его направление и эмоциональную интенсивность;
- 3) они функционируют как стандарты для оценки и оправдания действия;
- 4) они формируются под влиянием доминирующих ценностей группы и уникального личного опыта индивида.

Теперь, дав определение ценностей, необходимо провести категориальный анализ понятий: потребности, факторы мотивации и ценности. Сопоставление

⁸⁰ Schwartz, S. H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? // Journal of Social Issues. 1994. № 50(4). P. 19–45.

⁸¹ Ros, M., Schwartz, S. H., & Surkiss, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work // Applied Psychology: An International Review. 1999. № 48(1). P. 49–71.

факторов мотивации и потребностей мы провели в начале данной главы, поэтому сейчас остановимся на сравнении ценностей и потребностей (табл. 9).

Таблица 9 – Сравнение потребностей и ценностей

Потребности	Ценности
Потребности могут быть врожденными, формируются априори	Ценности всегда приобретенные, формируются апостериори
Потребности одинаковы для всех людей ⁸²	Ценности носят индивидуальный характер ⁸³
Потребности объективны: они существуют вне зависимости от знаний о них	Ценности субъективны: они проходят через сознание и подсознание
Потребности противостоят человеку и требуют действия	Ценности принципиально определенный выбор и эмоциональная реакция

Важным фактором формирования трудовых ценностей сотрудников является их соответствие ценностям организации. Организационные системы ценностей влияют на отношение к работе и способы поведения, включая удовлетворенность работой, ответственность и намерение уйти на другую работу. Недавние исследования показывают, что работники, которые не разделяют ценности их компании, с большей вероятностью в будущем покинут организацию⁸⁴. Высокая текучесть кадров может произвести двойной негативный эффект: с одной стороны, сопутствующие затраты на обучение, рекрутинг и потеря производительности, с другой – непропорционально многочисленная группа подобных сотрудников, создающих чрезмерно однородную организацию⁸⁵.

В широком смысле ценности в организации могут рассматриваться как цели, которые определяют поведение в рамках организации, и организационная культура может быть сформирована через эти ценности⁸⁶. Ценности в этом контексте обеспечивают средство измерения индивидуального предпочтения организационным ценностям или культурам и устанавливают корреляцию между

⁸² Лок Э О теории мотивирования и стимулирования целями, 1968. 72 с.

⁸³ Там же.

⁸⁴ Cialdini, R., Petrova, P. K., & Goldstein, N. J. The hidden costs of organizational dishonesty // MIT Sloan Management Review. 2004. № 45(3). P. 67–73.

⁸⁵ Харский К.В. Ценностное управление // Управление корпоративной культурой. 2009. № 02. С. 130–137.

⁸⁶ Chatman, J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit // Academy of Management Review. 1989. № 14. P. 333–349.

приверженностью ценностям и должностными обязанностями, удовлетворенностью работой и соответствием индивида организации⁸⁷.

Шейн дает всестороннее определение культуры, которая облегчает исследование организаций в контексте ценностей: «...организационная культура как комплекс базовых предположений, изобретённый, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состоятельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как правильный образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем»⁸⁸.

Шейн рассматривает ценности как уровень организационной культуры, что подтверждается задокументированными или устно выраженными ценностями, нормами, идеологией и философией, которые можно изучить с помощью интервью или анкетных опросов.

Отбор и удержание сотрудников с высоким уровнем совместимости их персональных ценностей с организационными часто представляются важной составляющей создания гибких и преданных работников, готовых справиться с вызовами XXI в. Понимание теории соответствия индивида и организации может помочь компаниям развить систему отбора и адаптации персонала из четырех различных поколений трудовых ресурсов, учитывая отличия в разделяемых ценностях компании каждого из поколений.

В течение последних 25 лет исследования в области организации труда фокусировались на соответствии сотрудника и его организации. Соответствие было концептуализировано как совпадение или подобие предпочтительных целей и ценностей, совпадение в удовлетворяемых потребностях и совпадение спроса и способностей. Чтобы измерить соответствие, необходимо создать систему оценки

⁸⁷ Шаталова Н. И. Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 399 с.

⁸⁸ Schein, E. H. Organizational culture // American Psychologist. 1990. № 45(2). P. 111.

по нескольким факторам, таким как потребности, предпочтение, навыки, цели, отношения, ценности⁸⁹.

Ценности создают основу для определения соответствия индивида и организации. Д. Чатмен определяет соответствие организации и индивида как «конгруэнтность между нормами и ценностями организации и ценностями индивида»⁹⁰. Дополнительно теория соответствия организации и индивида признает, что естественные взаимодействия среди людей и их организаций формируют как поведение индивида, так и организационную культуру⁹¹. Такое взаимодействие между организацией и индивидом, где оба разделяют подобные ценности и удовлетворяют потребности друг в друге, создает основу для того, чтобы стать оптимальным соответствием организации и индивида.

Исследование, проведенное Х. Варнеке в области соответствия индивида и организации, фокусируется на досье и результатах совместимости между организациями и их сотрудниками⁹². С точки зрения результатов большинство эмпирических доказательств устанавливает связь между отношением к работе и конгруэнтностью индивидов и организационной культуры. Хотя существует другое мнение, которое предполагает, что удовлетворенность работой более тесно связана с соответствием индивида работе, чем соответствие индивида организации⁹³. Однако большинство исследователей приходят к заключению, что несоответствие в ценностях индивида и организации может понизить мотивацию, удовлетворенность работой, производительность, повысить напряжение и текучесть кадров⁹⁴.

А. Сакс (A. Saks) также установил, что этические ценности особенно важны для соответствия индивида и организации и менеджеры должны ясно и часто

⁸⁹ 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.

⁹⁰ Chatman, J. A. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit // *Academy of Management Review*. 1989. № 14. P. 339.

⁹¹ Autry, C. W., & Wheeler, A. R. Post-hire human resource management practices and person-organization fit: A study of blue-collar employees // *Journal of Managerial Issues*. 2005. № 17(1). P. 58-75.

⁹² Варнеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. М.: МАИК, 1999. 280 с.

⁹³ Saks, A. M., & Ashforth, B. E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes // *Personnel Psychology* 1997. № 50(2). P. 395-426.

⁹⁴ Харский К.В. Ценностное управление для бизнеса. М., 2010. 289 с.

доносить ценности организации до сотрудников. Дополнительно эти типы коммуникации уменьшают вероятность возникновения кажущейся несправедливости, так как ценностям придерживаются и они справедливы для всех сотрудников. Знание и понимание этих ценностей позволяют сотрудникам судить, разделяют они эти ценности или нет. Это помогает в привлечении, найме и сохранении тех, кто вдохновлен декларируемыми ценностями, хотя это может заставить других покинуть организацию⁹⁵.

Знание того, как ценности компании отличаются по предпочтительности среди различных поколений сотрудников, может помочь организациям развить систему отбора и социализации сотрудников. Фактически формальные программы по социализации новых сотрудников в организации выигрывают от частого упоминания организационных ценностей. Д. Чатмен описывает организационную социализацию как процесс, под воздействием которого «индивид начинает понимать ценности, способности, ожидаемые способы поведения, и социальное знание, которые важны для принятия организационной роли и для участия в жизни организации»⁹⁶.

Помимо того, что организации должны развивать системы ценностей, которые поддерживают результаты работы, они должны внимательно относиться к возможным последствиям от найма новых сотрудников со своими ценностными ориентациями. Исследование показывает, что механизм отбора, учитывающий соответствие индивидуальных ценностей потенциального сотрудника организационным, и процесс социализации, который информирует индивида об организационных ценностях и ожиданиях в течение первого года, лучше всего работают в сочетании друг с другом по обеспечению удовлетворенности от работы и удержанию сотрудника в организации⁹⁷.

⁹⁵ 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.

⁹⁶ Chatman, J. A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms // *Administrative Science Quarterly*. 1991. № 36(3). P. 459–484.

⁹⁷ Там же.

Результатом систематизации подходов к изучению трудовых ценностей стали классификации трудовых ценностей, представленные в табл. 10.

Таблица 10 – Классификации трудовых ценностей

Классификация М. Рокича по функциональному значению ценностей (ценности-цели, ценности-средства)					
Терминальные ценности – описывают идеальное конечное состояние существования. Характеризуют цели, которых индивид хочет достигнуть			Инструментальные ценности – описывают идеальные способы поведения. Характеризуют средства достижения выбранных целей		
Классификация по уровню личностного развития					
Ценности развития (ценности бытия) – высшие ценности, присущие самоактуализирующимся сотрудникам			Регрессионные ценности (дефицентные ценности) – низшие ценности, ориентированные на удовлетворение фрустрированной потребности		
Классификация Р. Инглехарта в соответствии со стадией исторического развития общества					
Материалистические (физиологические) ценности – преобладают, когда работнику приходится «бороться за свое выживание»: длительная безработица, невыплата заработной платы, резкое снижение уровня жизни			Постматериалистические ценности – преобладают в благополучные времена, когда удовлетворены витальные потребности, ведущую роль играют нематериальные ценности: духовное развитие, самореализация личности		
Классификация Э. Шпрангера по доминирующей ценности, определяющей направленность личности					
Теоретический человек (поиск истины)	Экономический человек (полезные и практические ценности)	Эстетический человек (стиль и гармония)	Социальный человек (общение, взаимодействие)	Политический человек (влияние, известность)	Религиозный человек (поиск смысла жизни)
Классификация по факторам мотивации, определяемым ценностью					
Ценности сохранения (безопасность, следование традициям, инструкциям) – ценности изменения (самоуправление, полнота ощущений)			Ценности самоопределения (благополучие группы и компании в целом) – ценности самовозвышения (власть, гедонизм)		
Классификация по характеру воздействия					
Внешние ценности – фокусируются на следствиях и результатах работы	Внутренние – фокусируются на процессе работы	Социальные – относятся к социальному взаимодействию на работе	Досуговые – сюда входят справедливая политика отпусков, достаточные перерывы в работе, отсутствие контроля		
Классификация ценностей как смысловых универсалий по В. Франклу					
Ценности творчества, позволяющие сотруднику осознать, что он дает компании		Ценности переживания, позволяющие сотруднику осознать, что он берет от компании		Ценности отношения, позволяющие сотруднику осознать позицию, которую он занимает в отношении факторов, ограничивающих его жизнь	
Классификация трудовых ценностей как объекта направленности работника по К.В. Харскому					
Идеологические ценности	Материальные ценности	Эмоциональные ценности	Витальные ценности		

Рассмотрим более подробно классификацию, данную К. Харским, так как построение системы мотивации, основанной на ценностях и учитывающей теорию соответствия индивида и организации, наиболее удобно реализуется, базируясь на данной классификации. Для наглядности представим ее в схематичном виде (рис. 2).



Рисунок 2 – Структура трудовых ценностей

К идеологическим ценностям К.В. Харский относит все неосязаемое вне человека, то есть идеи, концепции, верования, социальные и политические теории.

К материальным ценностям относится все осязаемое вне человека. Это предметы, часто имеющие цену, выраженную в денежной форме.

К эмоциональным ценностям относится все неосязаемое внутри человека: переживания, чувства, эмоции.

К витальным относится все, что связано с телом человека в смысле продолжения жизни⁹⁸.

Знание того, какие ценности доминируют у сотрудника, позволяет определить его типаж. В дальнейшем происходит отбор сотрудников по

⁹⁸ Харский К.В. Ценностное управление для бизнеса [Электронный ресурс]: URL: www.harsky.ru/files/VM_final-05-05-2010.pdf

принадлежности к определенному типу и выстраивание системы мотивации с учетом ценностей сотрудников.

Обобщая приведённые в табл. 10 классификации ценностей, можно выделить два основных признака классификации:

1. По функциональному значению. И в этом случае мы разделяем позицию М. Рокича, по которой трудовые ценности делились на две группы: терминальные и инструментальные.

2. В зависимости от направленности потребностей работника. В этом случае с точки зрения практического применения трудовые ценности можно разделить на две группы: материальные и нематериальные (К.В. Харский в своей теории фактически добавляет еще один уровень – принадлежность ценностей к внутренней или внешней среде).

Еще одним основанием классификации трудовых ценностей, стоящим отдельного упоминания, является уровень формирования ценностей. По этому признаку ценности могут быть разделены на следующие:

1. Ценности, сформированные на индивидуальном уровне работника.
2. Ценности, сформированные на организационном уровне.
3. Ценности, сформированные на уровне государства (общества в целом).

Два первых уровня мы рассмотрели в начале этого параграфа, поэтому сейчас более подробно остановимся на третьем уровне. Для государства ценности являются источником социокультурной модернизации и основой общественного развития. В истории общества встречались разные ценностные ориентации государства и порождаемые ими мотивации трудового поведения; в каждой культуре, у каждой группы в конкретный момент развития они свои, и в течение времени они могут меняться. Ярким примером формирования ценностей на уровне государства является создание трудовой этики и ценностей в ряде западных государств. «В истории Запада существовали такие социальные группы, которые имели совершенно невиданные по меркам традиционных обществ трудовые мотивации – у них была этика личного профессионального призвания, работы как

нравственного долга и обязательства верующего перед Богом»⁹⁹. Как мы уже указывали, ценности, описанные М. Вебером, легли в основу протестантской этики и формирования капитализма.

В Советской России была сформирована этика трудового героизма и идейной сверхмотивации: первые пятилетки с лозунгами «пятилетку в четыре года», «догнать и перегнать», ранние комсомольские стройки, стахановское движение, «ударник социалистического труда» и т.д.

Итак, трудовые ценности являются параметром, определяющим поведение работника. Ценностный подход к трудовой мотивации предполагает, что люди будут заинтересованы только в той деятельности или результатах труда, которые они ценят. Трудовые ценности формируют представление работника о предпочтениях на рабочем месте, оказывают прямое влияние на отношение и поведение человека, принятие решений и выбор пути решения проблем¹⁰⁰. Понимание трудовых ценностей сотрудников помогает организации определить, как построить работу, в каких условиях, какие пакеты вознаграждений предложить и как построить политику привлечения и удержания сотрудников.

На современном этапе общественного развития, как мы уже указывали, изменяются средства и предметы труда, меняется и человек и его роль в процессе труда, а вместе с этим и трудовые ценности. Если в рамках традиционного подхода к труду особое значение придавалось ценностям безопасности и экономического благосостояния, то в контексте новой парадигмы труда не менее важными стали ценности самореализации и качества жизни¹⁰¹.

Однако существует и другая точка зрения, отражающая рост гедонистических ценностей (например, досуг, проводить время с друзьями) в современном обществе¹⁰². Это означает, что на современном этапе развития общество переживает кризис трудовых ценностей: динамично и автономно

⁹⁹ Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма / отв. ред. Ю.Н. Давыдов. М.: Росспэн. 2006, С. 183.

¹⁰⁰ Dose, J. Work values and integrative framework and illustrative application to organizational socialization // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1997. № 70. P. 219-241.

¹⁰¹ Wilson M.S. A social-value analysis of postmaterialism // *The Journal of Social Psychology*. 2005. № 145(2). P. 214.

¹⁰² Schwartz S.H. and Sagie G. Values consensus and importance: a cross-national study // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 2000. №4. P. 65-97.

развивающаяся экономическая система теперь нуждается не в трудовой мотивации, а в массовом потребителе. В этом случае базовая предпосылка, что человек постепенно будет смещать внимание на нематериальные трудовые ценности, может быть отвергнута. Тогда в обществе будет распространена не система ценностей, описанная В. Иноземцевым, Р. Инглехартом, Х. Варнеке, а система ценностей из теорий Ж. Бодрийяра («Общество потребления»), Т. Веблена («Теория праздного класса»), В. Зомбарта («Роскошь и капитализм»).

Резюмируя вышесказанное, приведем выражение Д. Подвойского: «Производительный капитализм, особенно на ранних фазах развития, ценил трудолюбие и прижимистость. Новейший капитализм, напротив, пропагандирует расточительность, жизнь на широкую ногу и т.п. Причем роль СМИ в формировании и ретрансляции такой культурной модели огромна. В итоге можно наблюдать своего рода возврат на ином витке, хотя и не буквальный, к некоторым элементам традиционалистской хозяйственной этики с ее наивностью, инфантилизмом, самонадеянностью, иногда – тягой к авантюризму, легким деньгам, нелюбовью к систематическому труду, стремлением к быстрым и нескончаемым удовольствиям»¹⁰³.

В данной работе мы исходили из теории преобладания таких ценностей, как самореализация, качество жизни, наличие творческой составляющей в работе. Косвенным подтверждением данной точки зрения будут являться результаты данной работы. Более подробно кризис трудовых ценностей и мотивации в современной России рассмотрим в следующем параграфе.

1.3 Кризис трудовых ценностей и мотивации труда в современных условиях

Согласно экономическому словарю Н.И. Фокина кризис трактуется как очищение, отказ от старого и формирование нового¹⁰⁴. Таким образом, под

¹⁰³ Марабанец С.М. Труд в системе человеческих ценностей // Человек. 2013. № 5. С. 24.

¹⁰⁴ Фокин Н.И. Экономический словарь [Электронный ресурс]: URL: <http://dictionary-economics.ru/word/Кризис>

кризисом трудовых ценностей будем понимать трансформацию ценностей и ценностных ориентаций субъекта труда и социально-трудовых отношений.

В процессе анализа трансформации ценностей сотрудника важным является определение условий и предпосылок появления новых ценностей. Ретроспективный анализ трансформации труда, проведенный в первом параграфе, показывает, что в зависимости от исторической эпохи, культуры и народа, трудовые ценности людей отличаются (протестантская и православная этика; доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальные общества).

В нашем исследовании наибольший интерес представляет кризис трудовых ценностей в России. Подробнее можно остановиться и на отношении к труду в Советском Союзе. В начале 20-х гг. XX в. вводится всеобщая трудовая повинность, что формирует отношение к труду как средству выживания в условиях принуждения. В послевоенное время происходит морализирование труда: появляется движение ударников, соцсоревнование и другие формы нематериальной мотивации (доски почета, грамоты). В результате работник чувствует важность своего труда для страны. Однако под влиянием авторитарных методов управления в трудовом менталитете закрепились пассивная позиция работников в связи со сформировавшимися ожиданиями государственных гарантий стабильной оплаты труда, бесплатной недвижимости и т.д. Это привело к тому, что трудовой энтузиазм сменился апатией, а значение ценностей достижения успеха, самоактуализации постепенно снижалось. В 60-е гг. XX в. в Советском Союзе среди индустриальных рабочих доминировала ценность высокого заработка, а ценности активной самореализации и повышения квалификации занимали последние места по частоте выбора¹⁰⁵.

С переходом России к рыночным отношениям снизились социальные права и гарантии трудового населения, усилилась дифференциация в заработной плате в зависимости от региона или отрасли. Произошло разрушение устоявшихся

(дата обращения: 21.11.2013).

¹⁰⁵ Здравомыслов А.Г., Ядов В.А. Отношение к труду и ценностные ориентации личности // Социология в СССР. М.: Мысль, 1965. Т. 2. С. 196.

трудовых ценностей. В последнее время в структуре трудовых ценностей россиянина под влиянием таких социально-экономических факторов, как глобализация, экономический кризис, агрессивное воздействие СМИ, массовой культуры преобладают материальные и потребительские ценности¹⁰⁶.

В результате проведенного анализа данных шестого раунда проекта «Европейское социальное исследование» (The European Social Survey), состоявшегося в 2012 г. установлено, что среди россиян отмечается приоритет таких ценностей, как безопасность и стабильность. Отмечается отсутствие самостоятельности, неготовность к изменениям¹⁰⁷. «У россиян слабее, чем у большинства европейцев, выражены альтруистические ценности заботы, терпимости, равенства и, наоборот, сильнее, чем у большинства европейцев, проявляются ориентации на конкурентные ценности личного успеха, власти и богатства, подтверждается обоснованность звучащей сегодня в нашей стране моральной критики в адрес массовых ценностей и нравов»¹⁰⁸. Однако стоит отметить близость молодежи (18–25 лет) таким ценностям, как открытость изменениям, что прослеживается в западноевропейских странах. Это говорит о возможности различий в ценностных ориентациях различных возрастных групп (поколений). У старших поколений сотрудников такие ценности, как здоровье, комфортные условия работы, социальная обеспеченность, занимают в иерархии ценностей более высокое место.

Итогом проведенного анализа стала разработка классификации факторов, влияющих на трансформацию трудовых ценностей. Факторы можно разделить на две группы: внутренние (лично-индивидуальные, социально-демографические, социально-территориальные) и внешние (институциональные, организационные, социокультурные) (рис. 3).

¹⁰⁶ Марабанец С.М. Труд в системе человеческих ценностей // Человек. 2013. № 5. С. 64.

¹⁰⁷ Европейское социальное исследование [Электронный ресурс] : URL:

http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=russian_federation (дата обращения: 22.11.2013).

¹⁰⁸ Магун В. Ценностный портрет россиян на европейском фоне [Электронный ресурс] // Демоскоп Weekly. 2012. № 503–504. : URL: <http://demoscope.ru/weekly/2012/0503/tema03.php> (дата обращения: 21.01.2014).



Рисунок 3 – Факторы трансформации трудовых ценностей

В параграфе 1.1 мы отмечали, что развитые страны уже обрели основные черты современного этапа общественного развития. Основным «средством производства» является квалификация сотрудников. В это же время Россия отличается от развитых стран структурой экономики, профилем профессий. Все это отражается на удовлетворенности трудом и приводит к кризису трудовых

ценностей. Ведь если предположить, что работники интеллектуального, творческого, высокооплачиваемого труда, при прочих равных условиях более удовлетворены своей работой, чем неквалифицированные и малооплачиваемые работники, то соотношение первых и вторых будет напрямую влиять на средние показатели удовлетворенности трудом.

Рисунок 4 демонстрирует высокую степень корреляции уровня удовлетворенности трудом и доли занятых в сфере услуг на 2008 г. Чем выше доля занятых в третичном секторе, которая косвенно отражает постиндустриальный характер экономики, тем выше удовлетворенность трудом.

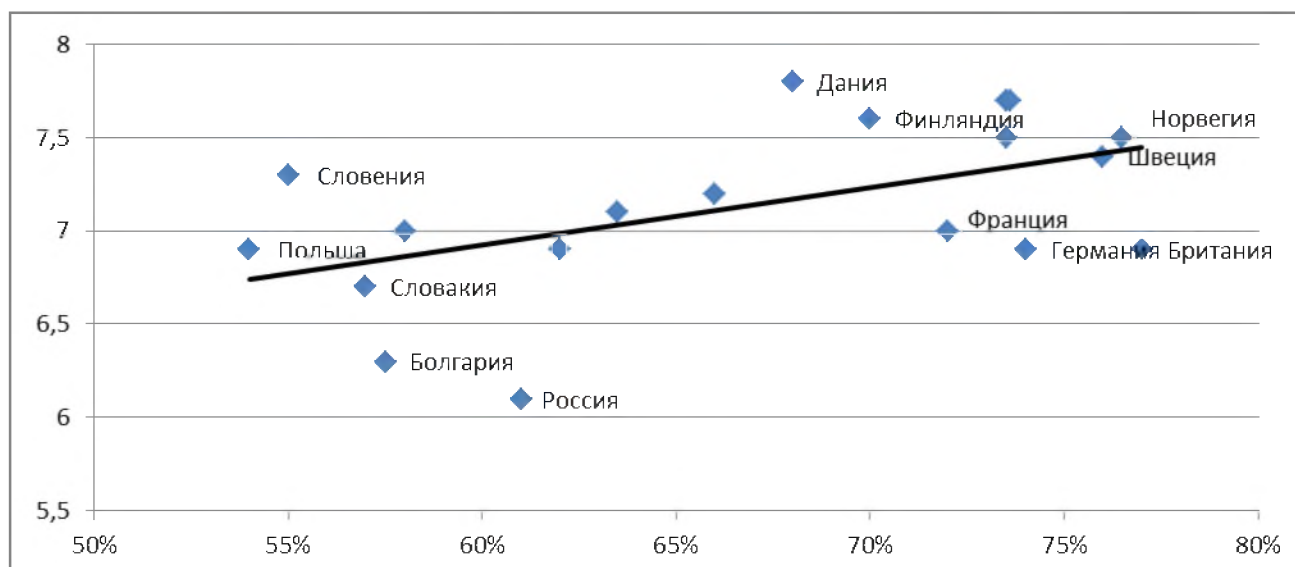


Рисунок 4 – Зависимость удовлетворенности трудом от доли занятых в сфере услуг¹⁰⁹

Из 18 стран, представленных на рис. 4, удовлетворенность трудом в России на самом низком уровне (6,14 балла, где 0 – совершенно не удовлетворен, 10 – полностью удовлетворен) при низкой доле занятых в сфере услуг.

При этом данные научных исследований свидетельствуют о наличии в России ряда признаков и ценностей, присущих постиндустриальному обществу: высокий профессионализм, самодетерминация, творческая активность,

¹⁰⁹ Европейское социальное исследование [Электронный ресурс] : URL: http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=russian_federation (дата обращения: 22.11.2013).

ответственность, гибкость, самосовершенствование¹¹⁰. В таком случае возникает вопрос: почему в России настолько низкий уровень удовлетворенности трудом?

Дело в том, что на удовлетворенность трудом влияют не только различия стран в культуре или системе ценностей, но и условия труда. Если человек занят творческим делом, самоорганизуя и отвечая за него, то будет выше шанс того, что его удовлетворенность трудом будет на уровне северо-западных стран Европы независимо от того, в какой стране он живет. Об этом и говорит представленный выше рис. 4 – по мере перехода к постиндустриальному обществу (например, увеличение доли рабочих мест в сфере услуг) будет расти доля удовлетворенных своим трудом людей и параллельно будет меняться система трудовых ценностей всего общества.

Переход к современному этапу общественного развития заставляет формировать новую соответствующую систему трудовых ценностей, среди которых важное место будут занимать ценности самовыражения, креативности, гибкости, автономности. С другой стороны, имеющаяся деформация системы трудовых ценностей требует воспроизведения ценностного потенциала путем формирования нового мышления работников на всех уровнях. Таким образом, предпосылками формирования новой системы ценностей могут стать изменения на институциональном уровне управления. Следовательно, необходимо создать нормативную базу, сочетающую в себе организационные, технологические и социально-экономические факторы формирования ценностей в сфере трудовой жизни.

Более проблематичным представляется определение сущности кризиса трудовой мотивации, чем кризиса трудовых ценностей, поскольку само понятие кризиса трудовой мотивации может иметь несколько трактовок:

1. Как факт незаинтересованности работника в потенциально более эффективной трудовой отдаче.

¹¹⁰ Патырбаева К.В. Особенности современной формы труда и работник нового типа. Пермь, 2010.

2. Как факт некомпетентности менеджеров по управлению мотивацией сотрудников.

3. Как факт ошибочности теорий трудовой мотивации или практической непригодности рекомендаций по использованию теорий.

Н. Энкельманн говорит о слабой мотивации к труду всех социальных слоев современного общества¹¹¹. С. Стерн (S. Stern) недоволен реализацией современных теорий мотивации на предприятиях¹¹². С. Шапиро, Д. Уайтман (J. Weightman) признают наличие глубокого «мотивационного разрыва между теорией и практикой управления труда»¹¹³.

Анализ кризиса трудовой мотивации нельзя проводить только в рамках модели «экономического человека», признающей основным мотивом трудовой деятельности узкокорыстный интерес, стремление людей улучшить свое благосостояние¹¹⁴. Проблемы познания мотивации для модели «экономического человека» не существует, поскольку цель труда очевидна – материальное вознаграждение. Остается задача обеспечения справедливой оплаты труда, совершенствования форм оплаты, рационального использования ресурсов, создания надежной системы контроля над сотрудниками и т.п. Адам Смит, давая определение ценности труда, обращал внимание на трату работниками собственной энергии в процессе труда, а сам процесс труда характеризовал как «потерю» работником определенной доли свободы, счастья и здоровья¹¹⁵. «Потеря» оправдывается материальным вознаграждением, в этом сущность модели «экономического человека». Эта модель применялась у Платона, А. Смита, Ф. Тэйлора и Г. Форда, используется она и в современных формах стимулирования: премии, бонусы, дополнительные льготы и т.д. Определяющим с точки зрения рассматриваемой нами проблематики является то, что модель «экономического человека», акцентирующая внимание на вознаграждении за результаты труда, не рассматривает возможность

¹¹¹ Энкельманн Н. Б. Власть мотивации. М.: Интерэксперт, 1999. С. 68.

¹¹² Stern S. Management fads: The next «next big thing» // Management Today. 2007.

¹¹³ Weightman J. The Employee Motivation Audit. Cambridge Strategy Publications, 2008.

¹¹⁴ Гульбина Н.И. Модель «экономического человека» в трактовке русских экономистов второй половины XIX – начала XX столетия // Вестник Томского государственного университета. 2009. №1(5). С. 58.

¹¹⁵ Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / отв.ред. Л.И. Абалкин. М., 1993.

вознаграждения работника самим трудом в процессе самого труда. Вот почему кризис трудовой мотивации следует анализировать и воспринимать шире – как мировоззренческий кризис, в основе которого лежит смена парадигмы труда и системы ценностей, о которой мы говорили ранее.

В контексте мотивации на рабочем месте большинство исследований сосредоточивается на трех основных типах трудовых ценностей, поскольку они обращаются к удовлетворенности работой и мотивации: 1) внутренние, или ценности самореализации (например, Маслоу, 1943; МакКлелланд, 1961), 2) внешние, материальные ценности, или ценности безопасности (например, Герцберг, 1968) и 3) социальные, или относительные, ценности. Митчелл (1982) отмечает, что эффективные системы мотивации требуют планирования, потому что каждый из основных типов ценностей требует своего собственного подхода¹¹⁶. Следовательно, при разработке эффективной политики по управлению мотивацией необходимо ответить на два вопроса:

- 1) какие способы поведения важны для эффективности;
- 2) какие факторы влияют на эти способы поведения.

Задача по выработке этих предположений становится еще более сложной, когда мы сталкиваемся с дифференцированными (несколько поколений) трудовыми ресурсами.

Лок и Латэм также разделяют внутренние и внешние факторы мотивации, заявляя, что мотивация «обращается к внутренним факторам, которые побуждают к действию, и к внешним факторам, которые могут выступать в качестве стимулов к действию»¹¹⁷. Эта классификация обеспечивает более привлекательный имидж тянущей стратегии вместо толкающей при описании методов внешней мотивации на рабочем месте¹¹⁸. Тем не менее руководители не должны увлекаться, чтобы не пересечь этическую черту, проектируя процессы

¹¹⁶ Mitchell, T. R. Motivation: New Directions for theory, research, and practice // *Academy of Management Review*. 1982. № 7(1). P. 83.

¹¹⁷ Locke, E. A., & Latham, G. P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the Twenty-First Century // *Academy of Management Review*. 2004. № 29(3). P. 388–403.

¹¹⁸ Michaelson, C. Meaningful motivation for work motivation theory // *Academy of Management Review*. 2005. №30(2). P. 235–238.

внешней мотивации для своих организаций. Если у внешней мотивации стоит единственная цель – получить выгоду для организации без соответствующего отношения к сотруднику как личности, организационная культура может быть воспринята как несправедливая, которая принуждает сотрудников вести себя непредсказуемым образом¹¹⁹.

Майнер проанализировал 73 теории организационного поведения по важности, авторитетности, обоснованности и полноценности и выделил шесть из шестнадцати теорий мотивации как заслуживающих «подробного представления и изучения»¹²⁰, включая теорию постановки целей, разработанную Локом и Латэмом, теорию ожиданий, описанную Врумом и Портером и Лоулером, и теорию справедливости, выдвинутую Адамсом. Эти теории и их связь с мотивацией и удовлетворенностью работой подчеркивают потребность в исследовании, которое пытается идентифицировать различия в предпочтениях к факторам мотивации работы среди сотрудников, включая те различия, которые возникают в связи с принадлежностью к разным поколениям.

Проведем анализ факторов мотивации и трудовых ценностей, обобщенных в четыре фактора: личное обогащение, хорошая работа, социальные аспекты и обратная связь, используемых в нашем исследовании (табл. 11).

Таблица 11 – Анализ основных компонентов трудовых мотиваторов и ценностей в сравнении с современными теориями мотивации

Фактор	Мотиватор	Трудовые ценности	Теория мотивации
Личное обогащение	Карьерный рост	Нацеленность на результат	Теории потребностей
	Интересная работа	Постоянное стремление к увеличению производительности труда	
	Ощущение важности выполняемой работы	Стремление к достижениям	
	Разнообразие выполняемых задач	Пользоваться предоставленными возможностями	
	Осознание своей значимости для компании		

¹¹⁹ Latham, G. P., & Pinder, C. C. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century // Annual Review of Psychology. 2005. № 56. P. 485–516.

¹²⁰ Miner, J. B. The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review // Academy of Management Learning & Education. 2003. №2. P. 260.

Фактор	Мотиватор	Трудовые ценности	Теория мотивации
	Возможность развивать свои способности		
Хорошая работа	Постоянная занятость	Инновационность	Теория постановки целей
	Уважение к сотруднику как личности	Создание возможностей для профессионального роста	
	Достаточное время для отдыха	Устойчивость	Теория ожиданий
	Хорошая зарплата	Стабильная занятость	
	Благоприятные условия труда	Готовность экспериментировать	
	Социальное обеспечение	Объективность	Теория справедливости
	Высокая оценка руководства		
Справедливая политика отпусков			
Социальные аспекты	Дружественная обстановка в коллективе	Поощрение дружеских отношений с коллегами	Теории потребностей
	Свобода в работе	Внимательность	
		Терпимость	
Обратная связь	Похвала от руководства за хорошо сделанную работу	Возможность рисковать	Теория постановки целей
	Получение квалификационного рейтинга (разряда)	Предсказуемость	
	Неотвратимость наказания за плохо сделанную работу	Не быть стесненным излишними правилами	
		Ориентированность на инструкции	

Определено, что во всех представленных концепциях проявляется взаимосвязь смысла труда и мотивационной сферы личности, и предлагаются варианты налаживания этой взаимосвязи. В школах менеджмента первой половины XX в. не стояло подобной задачи: для них мотивы трудовой деятельности заранее известны, акцент ставится на регулирование трудового поведения и контроль. В основе же концепций трудовой мотивации, разрабатываемых в 70-е гг. XX в., лежит необходимость исследования и определения присущих каждой личности потребностей, а затем создания системы мотивации, учитывающей результаты исследования.

Доказательством смены парадигмы является основополагающая идея перечисленных выше теорий мотивации о «необходимости регулирования трудового

поведения человека не через внешнее воздействие, а именно через труд»¹²¹. Только с учетом характера труда, характера личности сотрудника должны проводиться все мероприятия по обогащению труда, внедрению «принципа доверия» к работнику, партисипативного управления, гибкого рабочего графика, переходу к «мягкому менеджменту», укреплению долгосрочной лояльности и т.п.¹²². Без личностной вовлеченности, без внутренней поддержки, без разделения ценностей работником любые гуманизационные идеи и программы не сделают труд более обогащенным и осмысленным.

Здесь и возникает проблема практической реализации теоретических подходов к мотивации. Теории мотивации рассматривают, какие стимулы могут быть применены для мотивации одного сотрудника или группы, и конкретно определяют функции HR менеджера по выработке комбинации надлежащих стимулов для мотивации сотрудников. Например, иерархическая теория потребностей Маслоу рассматривает потребности как осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Потребности подразделяются на первичные, характеризующие человека как биологический организм, и культурные, или высшие, характеризующие человека как социальное существо и личность¹²³. Ключевым моментом в теории является то, что только неудовлетворенная потребность организует поведение индивида, заставляя его предпринимать действия, необходимые для ее удовлетворения. Когда потребность не удовлетворена, индивид более восприимчив к факторам мотивации. Однако менеджеры могут ошибиться в определении потребностей сотрудников, не говоря уже о дифференцированных трудовых ценностях. Теория ожиданий идет тем же путем, фокусируясь на двух отношениях: усилие приводит к производительности, и производительность приводит к результатам. Где существуют прочные отношения, менеджеры будут

¹²¹ Thomas K. W. *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. 2nd ed. London: McGraw-Hill, 2009.

¹²² Хекхаузен Х. *Мотивация и деятельность*. 2-е изд. СПб.: Питер, 2003.

¹²³ Miner, J. B. *Organizational behavior: Foundations, theories, and analyses*. New York: Oxford University Press, 2002. P. 48.

склонны использовать только те стимулы, которые привели бы их, а не сотрудников, к нужным результатам.

Но даже если предположить, что менеджерам известны истинные мотивы работников, не удастся реализовать преимущества мотивации сотрудников через стимуляцию его потребностей, пока не будет ценностной поддержки со стороны руководства. У «экономического человека» нет необходимости в такой поддержке, поскольку его поддерживает сама реальность: безработица, рецессия, отсутствие уверенности в будущем, с одной стороны, с другой – рост индустрии развлечений, культ денег.

Поэтому для поддержки ценности трудовой жизни в содержательном плане была поставлена задача трансформации труда в поле человеческого развития – задача гуманизации труда.

По Ж. Фридману, гуманизация труда заключается в «тройственной переоценке: обоснование социальной необходимости "интеллектуальной переоценки труда" (чтобы работник видел смысл в самом содержании того, что он делает), "моральной переоценки труда" (чтобы он гордился собственным трудом) и "социальной переоценки труда" (чтобы каждый работающий понимал социальную значимость своего труда)»¹²⁴. Однако гуманизация труда даже в полном своем проявлении, объективно увеличивая пространство для осмысленной деятельности, при этом не обязательно расширяет личностный смысл труда. Расширенные интеллектуальные, моральные, социальные возможности по-разному воспринимаются каждым из работников, проходя через его систему ценностей. Очевидно, что для восприятия «экономического человека» объективно гуманизированный труд остается средством достижения материальных целей. Поэтому «истинную гуманизацию труда следует рассматривать как своего рода синергетический эффект гармоничного сочетания внешних и внутренних факторов. Разрыв внешних и внутренних факторов (т.е. труда как целесообразно-продуктивной деятельности и труда как целеполагаемо-осмысленной деятельности) неминуемо

¹²⁴ Friedmann G. Le travail en miettes. Paris.: Gallimard, 1964.

искажает как сущность трудовой мотивации, так и методологию гуманизации труда»¹²⁵. Ведь именно моментом целеполагания человеческий труд отличается от «трудоподобных» действий животных или роботов, по формулировке Гегеля это означает, что субъект «имеет в своей цели свое собственное особенное содержание, являющееся определяющей душой поступка»¹²⁶.

В табл. 12 определена взаимосвязь изменения трудовой концепции с трудовыми ценностями и факторами мотивации.

Таблица 12 – Трудовые ценности и мотивации в концепциях труда

Трудовые концепции	Преобладание тех или иных ценностей	Основа мотивации
Донаучные концепции о труде	Возможность прокормить себя и семью	Поскольку труд – это наказание и испытание, то не требуй за него награды
Традиционный подход к трудовой деятельности (труд как инструментальная ценность)	Внешние ценности фокусируются на результатах труда: зарплата, статус, карьера	Материальная мотивация. Деньги – это компенсация работнику за «потерю» работником определенной доли свободы, счастья и здоровья
Новая парадигма труда	Внутренние ценности: самореализация, творческое начало труда, развитие	Вознаграждение работника самим процессом труда

Таким образом, можно сделать вывод, что в процессе перехода к новому этапу общественного развития и формирования новой парадигмы труда наступает кризис трудовых ценностей и мотивации, который фактически изменяет их, преобразовывает и связан с переходом на новый уровень. В действие вступил второй закон диалектики – закон перехода количественных изменений в качественные. Он гласит, что, достигнув определенной пороговой величины, количественные изменения объекта приводят к перестройке его структуры, в результате образуя качественно новую систему.

Еще в 70-х гг. XX в. в научной литературе появились первые упоминания об изменениях в ценностной структуре общества и необходимости рассмотрения ценностей. Однако сейчас, по оценкам специалистов, изменилась структура

¹²⁵ Самраилова Е.К. Гуманизация труда как императив XXI века // Труд и социальные отношения. 2007. № 2. С. 40.

¹²⁶ Гегель Г. В. Ф. Философия права. М.: Мысль, 1990. С. 258.

факторов мотивации среди работников: примерно 50% приходится на нематериальную мотивацию, изменились структура занятости и характер труда, когда 65% работников занято умственным, высококвалифицированным и творческим трудом. На современном этапе произошедшие изменения носят качественный характер, и новые реалии требуют корректировки существующей модели мотивации.

Итак, для преодоления кризиса трудовой мотивации необходимо свести вместе два подхода: «труд сам по себе» и «человек сам по себе». Если менеджмент провозглашает управление трудовой мотивацией через сам труд – гибкий, обогащенный, осмысленный, развивающий работника, то он должен разделять эти ценности в работе и быть уверенным в отклике сотрудников.

Как трудовые ценности сотрудников, их соотношение с ценностями организации, так и факторы мотивации влияют на удовлетворенность работой, продуктивность и эффективность труда, а также на лояльность сотрудников по отношению к компании. Понимание разницы в предпочитаемых факторах мотивации и ценностях организации может помочь специалистам в области человеческих ресурсов и управления трудом создать окружающую среду, благоприятствующую удовлетворенности от работы среди всех поколений сотрудников. Кроме того, если ценности и организационная культура согласованы и взаимодействуют с факторами трудовой мотивации, то это может сыграть ключевую роль в преодолении кризиса мотивации по крайней мере на локальном уровне.

Ценностный подход к трудовой мотивации предполагает, что сотрудники будут мотивированы только той деятельностью и только теми результатами труда, которые они ценят. Фундаментальные отличия в опыте и событиях, формирующих разные поколения, могут породить отличающиеся ожидания и предпочтения в трудовой деятельности. Проблема заключается в том, что сегодняшняя структура человеческих ресурсов компании состоит из четырех поколений сотрудников, и каждое из них приходит на работу со своими поколенными ценностями. Возникает вопрос о целесообразности и объективности

использования единых ценностей и факторов мотивации по отношению к такой дифференцированной группе.

С помощью трудовых ценностей можно определить удовлетворенность от труда, профессиональные интересы и эффективность труда¹²⁷. С учетом этой важной роли, которую играют трудовые ценности в организации труда, актуальным представляется исследовать взаимосвязь принадлежности работника к тому или иному поколению и его трудовых ценностей и мотиваций. Все это позволяет сформулировать гипотезу нашего исследования.

Гипотеза исследования – существует зависимость факторов мотивации и трудовых ценностей от принадлежности работников к разным поколениям, что позволяет сформировать эффективные стратегии подбора и сохранения работников и систему мотивации различных поколенных групп.

Понимание трудовых ценностей современной молодежи поможет организациям определить, как сформировать должностную структуру, условия труда, систему вознаграждений и политику по привлечению поколения Y. То, что Беби-бумеры или поколение X ценило или ожидало от работы, когда они были молоды, может значительно отличаться от трудовых ценностей представителя поколения Y, вступающего в ряды новых работников. Таким образом, управленческие техники, которые были эффективны для молодых сотрудников 20 лет назад, сегодня могут не сработать.

Учет различий в мотивирующих факторах среди отличающихся возрастных групп может помочь работодателям в проектировании эффективной стратегии не только привлечения, но и удержания работников, в поддержании эффективности работы на фоне ухода на пенсию поколения Беби-бумеров и проблемы управления работниками, относящимися к разным поколениям.

Если мотивация персонала – это одна из основных проблем, с которыми сталкиваются российские фирмы, то понимание разницы в ценностях и ожиданиях рабочей силы, принадлежащей к разным поколениям, является

¹²⁷ Berings, D., De Fruyt, E., & Bouwen, R. Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests // *Personality and Individual Differences*. 2004. №36. P. 349–364.

неотъемлемой частью на пути к успеху. Должным образом разработанная политика, процедуры и системы вознаграждения – это одно направление политики управления персоналом, обеспечивающее мотивацию работников. Однако нельзя полагаться только на стереотипы о поколениях, чтобы точно определить их мотивацию. Понимание ценностей и особенностей каждого поколения в сочетании с регулярными опросами сотрудников, направленными на определение мотиваций, будет иметь значительно большее значение для получения мотивированной рабочей силы и более сильного конкурентоспособного преимущества.

Итак, по итогам первой главы можно сделать несколько выводов:

1. При переходе на современный этап общественного развития под влиянием экономических, технологических, социокультурных и ценностных факторов произошли изменения в понимании сущности труда. Данные факторы были проанализированы, переработаны и дополнены с учетом современных реалий. Определена необходимость рассмотрения модели «экономико-социологического человека» в рамках экономики труда для ее соответствия новым экономическим, социальным и политическим обстоятельствам. Это позволило расширить исследовательское поле экономики труда и исследовать формирование человека в новой глобальной среде. Труд является организующим жизненным началом: работа имеет большое моральное и общечеловеческое значение, усиливается важность социальных связей и отношений. Основными принципами новой парадигмы являются гуманизация и социализация. Основной посыл современной трудовой деятельности заключается в том, что профессиональная деятельность – это поле для самореализации личности.

2. Наряду с изменением средств и предметов труда меняется человек и его роль в процессе труда, а вместе с ними и трудовые ценности. Если в рамках традиционного подхода к труду особое значение придавалось ценностям безопасности и экономического благосостояния, то в контексте новой парадигмы труда не менее важными стали ценности самореализации и качества жизни. Трудовые ценности являются параметром, определяющим поведение работника.

Ценностный подход к трудовой мотивации предполагает, что люди будут заинтересованы только в той деятельности или результатах труда, которые они ценят. Трудовые ценности формируют представление работника о предпочтениях на рабочем месте, оказывают прямое влияние на отношение и поведение человека, принятие решений и выбор пути решения проблем. Понимание трудовых ценностей сотрудников позволяет организации определить, как построить работу, в каких условиях, какие пакеты вознаграждений предложить и как построить политику привлечения и удержания сотрудников. Аргументирована необходимость корректировки существующей модели мотивации труда через ценности.

3. Другим основополагающим выводом нашего исследования является необходимость рассмотрения трансформации труда, ценностей и факторов мотивации в рамках модели «экономико-социологического человека». В модели «экономического человека», признающей основным мотивом трудовой деятельности узкокорыстный интерес, стремление людей улучшить свое благосостояние, не существует проблемы познания трудовых ценностей и мотивации, поскольку цель труда очевидна – материальное вознаграждение. Определяющим с точки зрения рассматриваемой нами проблематики является то, что модель «экономического человека», акцентирующая внимание на вознаграждении за результаты труда, не рассматривает возможность вознаграждения работника самим трудом в процессе самого труда. Вот почему новую парадигму труда следует анализировать и воспринимать шире – как мировоззренческий процесс, в основе которого лежит смена системы ценностей. Поэтому для возможности широкого и полного рассмотрения современных трудовых ценностей мы обратились к модели «экономико-социологического человека», характеризующегося способностью к активному и осознанному выбору, гибкостью, способностью выступать вопреки очевидной рациональности, социальной дифференцированностью. Перед нами предстал социализированный человек, способный осваивать новые социальные роли, с набором различных, иногда противоположных трудовых ценностей.

4. В процессе перехода к новому этапу общественного развития происходит кризис трудовых ценностей и мотивации, который фактически является их изменением, преобразованием, переходом на новый уровень. Для преодоления кризиса трудовых ценностей и мотивации необходимо свести вместе два подхода: «труд сам по себе» и «человек сам по себе». Если менеджмент провозглашает управление трудовой мотивацией через сам труд – гибкий, обогащенный, осмысленный, развивающий работника, то он должен разделять эти ценности в работе и быть уверенным в отклике сотрудников, что позволит решить проблему лояльности, крайне актуальную в этот переходный период.

2 Трудовые ценности и факторы мотивации в теории поколений

2.1 Ценности в контексте теории поколений

В первой главе диссертации была заложена теоретическая основа исследования: показана необходимость изучения трудовых ценностей и факторов мотивации на современном этапе общественного развития в условиях активной трансформации характера труда. Вторая глава носит методический характер. В исследовании мы предполагаем, что существует зависимость факторов мотивации и трудовых ценностей от принадлежности работников к разным поколениям, что позволяет сформировать эффективные стратегии подбора и сохранения работников и систему мотивации различных поколенных групп. В параграфе 2.1 проводится критический анализ теории поколений. Показана актуальность применения данной теории в экономике труда – индивидуализированный характер системы мотивации, учитывающий ценности, является эффективным инструментом повышения производительности труда работников и их лояльности. Проведен ретроспективный анализ теории поколений и выделены актуальные проблемы теории на современном этапе ее развития. Проведена адаптация теории поколений к российским условиям. Сформированы и проанализированы четыре поколения работников. Представлена разработанная методика проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации. Данное исследование позволит определить существование статистически значимых отличий трудовых ценностей и факторов мотивации у различных поколений работников.

Сегодня руководители управляют многопоколенной рабочей силой с различными ценностями, сталкиваясь со сложностями в коммуникации и сплочении коллектива. Д. Кайлс (D. Kyles) говорит о потенциальном столкновении межпоколенных ценностей следующим образом: «Что происходит, когда разные поколения работают в одном отделе или коллективе, не зная

поколенных ценностей своих коллег? БАМ!!!!!!! Летят искры, и производство может остановиться»¹²⁸.

На современном этапе общественного развития потребности и мотивы трудовой деятельности работников становятся глубже и разнообразнее. Впервые наравне с традиционным внешним материальным мотивом деятельности идет внутренний мотив в самореализации, интересной и творческой работе. Система мотивации должна учитывать произошедшие изменения в ценностях и потребностях сотрудников. Однако существует недостаточное понимание того, каким образом можно мотивировать разрозненную массу работников с 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 это невозможно ввиду недостаточности ресурсов, чтобы определить ценности и потребности каждого сотрудника.

Социально-демографическая группа работников высокодифференцирована: за последний век увеличилась продолжительность жизни, люди стали работать дольше. Все работники, начиная от только что получивших образование и заканчивая работниками пенсионного возраста, имеют свой набор ценностей. Они формировались в разное время под воздействием своих героев, музыки и событий, меняющих мироощущение. Это означает, что их мотивации тоже будут различными. Система мотивации, основанная на различиях поколений существующих в современной структуре работников, представляется интересным объектом будущих исследований. Мы убеждены, что система мотивации, носящая более индивидуализированный характер, будет эффективным инструментом для повышения производительности работников и их лояльности по отношению к компании.

¹²⁸ Kyles D. Managing your multigenerational workforce // Strategic Finance. 2005. № 87(6). P. 53.

При этом, однако, нет согласия относительно того, как формировать поколенные группы, как их называть, да и вообще, применять ли поколенную классификацию. Поэтому для взвешенной аргументации достоверности теории поколений воспользуемся методом исторического анализа, проведем анализ современного состояния теории поколений, в части ее приложения к экономике труда и построению системы мотивации.

Историческая ретроспектива теории поколений

Разница поколений существовала во все времена, однако до недавнего времени исследование этих отличий не имело смысла вследствие медленного темпа жизни и фактически незаметных изменений между поколениями¹²⁹. Так, например, некоторым частям света понадобились века, чтобы узнать о христианстве и о великих географических открытиях Колумба и Кука, даже для того чтобы вернуться домой, им требовались годы. Разница поколений стала более ощутимой после четвертой промышленной революции (1980 г. – наши дни), которая привела к информационному обществу и тому высокому ритму жизни, в котором мы сегодня живем.

Исторические свидетельства интереса к поколениям можно найти даже в столь древних творениях, как Библия, но А. Шлезингер считает Огюста Конта и его труд «Курс позитивной философии» первым исследованием, признающим историческую важность поколенной прогрессии. Работа Конта вдохновила Джона Стюарта Милля (Система логики, книга VI, 1843) обосновать, что история должна измеряться интервалами жизни одного поколения, в котором люди вместе выросли, вместе получали образование и вместе влияли на состояние общества¹³⁰.

Ортега-и-Гассет в начале XX в. начал разработку вопроса поколений с философской точки зрения. В своей работе «Тема нашего времени» он определил поколение как некую совокупность человеческой расы, состоящую из личностей,

¹²⁹ Шлезингер А. Циклы американской истории. М.: Прогресс, 1992.

¹³⁰ Там же.

близких по дате рождения, скрепленных общим временем, несмотря на разницу темпераментов¹³¹.

Несмотря на борьбу аргументов «за» и «против», несложно заметить настоящую общность интересов. Обе стороны представлены людьми своего века, но как бы ни были велики отличия между ними, взаимное сходство все же больше. Реакционер и революционер XIX в. куда ближе друг другу, чем любому человеку нашего времени.

Ортега-и-Гассет также постулировал, что каждое поколение развивается в двух направлениях, с одной стороны, являясь преемником предыдущего поколения (их идей, ценностей и институтов), а с другой стороны, создавая свои собственные творения. С точки зрения Ортеги, именно дуальность существования каждого поколения создает ритм преемственности поколений в истории (когда новое поколение принимает результаты труда предыдущего поколения) и ритм обновления (когда новое поколение отвергает старое и устанавливает новый порядок).

Карл Манхейм был одним из первых теоретиков XX в., развивавших теорию поколений как часть исторического сознания и социальной организации. Он рассматривал теорию поколений с позитивистской точки зрения, которая видит продолжительность жизни (от рождения до смерти) как постижимую количественно форму измерения человеческой судьбы¹³². По Манхейму, изучение социологии посредством поколений обеспечивает средство выражения «ритма исторического развития, основанного на биологическом законе ограниченной продолжительности жизни человека и пересечении старого и нового поколений»¹³³. В качестве теории Манхейм видел изучение поколений как «один из неоценимых ориентиров в понимании структуры социальных и интеллектуальных движений»¹³⁴, особенно в части темпа перемен сегодняшнего мира.

¹³¹ Ортега-и-Гассет Х. Что такое философия? М.: Наука, 1991.

¹³² Манхейм К. Диагноз нашего времени. М.: Юрист, 1994.

¹³³ Там же. С. 278.

¹³⁴ Там же. С. 286.

Разделение людей на поколения, однако, провоцирует очевидное возражение, что поскольку люди рождаются и умирают непрерывно, категоризация поколений, в лучшем случае, спорна. Как это выразил Б. Бергер, «все формулировки природы “возраста” и “поколений” носят достаточно мифический характер; нет “возраста” целиком романтического, классического, тревожного или конформистского, и нет “поколения” полностью потерянного, найденного, побежденного – и конечно молчаливого»¹³⁵. Однако А. Шлезингер указывает, что, как и с большинством категоризаций в социальных науках, поколения как категория переkreщаются и переплетаются, но никто не может отрицать существования границ, созданных между поколениями историческими эпохами¹³⁶. К. Манхейм также сравнивает поколенную категоризацию с изучением социологических отличий в классовой категоризации, которая долго являлась стандартом исследований.

Концептуализация представляет еще одну проблему, связанную с теорией поколений. В. Бентсон (V. Bengtson) предположил, что проблема состоит из четырех компонентов:

- 1) выявление границ возрастной совокупности (какова продолжительность поколения?);
- 2) определение критериев (или зависимых переменных), которые формируют поколение;
- 3) выявление важных вариаций внутри группы – подгруппа поколения;
- 4) оценка того, существует ли нечто, на самом деле похожее на поколение, как измерение социальной организации – являются ли возрастные группы эмпирическими элементами социальной структуры, или вариации социальной дифференциации в зависимости от возрастной группы настолько малы, что являются минимально полезными для социологического анализа¹³⁷?

¹³⁵ Berger B. M. How long is a generation? // *British Journal of Sociology*. 1996. №11(1). P. 18.

¹³⁶ Шлезингер А. Циклы американской истории. М.: Прогресс, 1992.

¹³⁷ Bengtson, V. L., Furlong, M. J., & Laufer, R. S. Time, aging, and the continuity of social structure: Themes and issues in generational analysis // *Journal of Social Issues*. 1983. №39. P. 58.

Кроме того, до сих пор не было проведено исследований теории поколений в рамках экономики труда. Таким образом, не было установлено существование влияния и взаимосвязи принадлежности к тому или иному поколению и трудовых ценностей.

Современные перспективы теории поколений

В настоящее время остаются некоторые проблемы; так, например, каждое поколение имеет несколько названий и отличающиеся даты начала и окончания в зависимости от автора (Д. Марекрт (J. Markert)¹³⁸; Д. Волбург (J. Wolburg)¹³⁹). Определяющие критерии и характеристики каждого поколения также расходятся у разных авторов, некоторые пересекаются между собой, а некоторые полностью отличаются (для сравнения см.: Д. Кодрингтон (Codrington & Grant-Marshall)¹⁴⁰; С. Айснер (Eisner)¹⁴¹; Н. Хоув и В. Штраус (Howe & Strauss)¹⁴²; Л. Ланкастер (Lancaster & Stillman)¹⁴³; Д. Марекрт; К. Смола и К. Саттон (Smola & Sutton)¹⁴⁴; Р. Земке (Zemke R.)¹⁴⁵). Исследователи до сих пор по-разному определяют и идентифицируют поколенные группы, разбивают одну группу на более мелкие с уточнением, например: поздние, средние, ранние Беби-бумеры. Наконец, нет согласия даже в целом по вопросу: соотносится ли разница в ценностях с возрастом, либо с поколенной группой, либо с комбинацией того и другого.¹⁴⁶

Кроме того, существует проблема адаптации американской теории поколений к российской действительности. Однако мы считаем, что американские поколения имеют параллели во всем мире, в том числе и в России. Правда, существует одно ключевое различие, которое не учитывается отечественными

¹³⁸ Markert, J. Demographics of age: Generational and cohort confusion // Journal of Current Issues and Research in Advertising. 2004. №26(2). P. 11–24.

¹³⁹ Wolburg, J. M., & Pokrywczynski, J. A psychographic analysis of Generation Y college students // Journal of Advertising Research. 2001. №41(5). P. 33–52.

¹⁴⁰ Codrington, G., & Grant-Marshall, S. Mind the gap! Johannesburg, South Africa: Penguin. 2004.

¹⁴¹ Eisner, S. P. Managing Generation Y // SAM Advanced Management Journal. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁴² Howe, N., & Strauss, W. Millennials rising: The next great generation. New York: Vintage Books, 2000.

¹⁴³ Lancaster, L., & Stillman, D. When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York: HarperCollins, 2002.

¹⁴⁴ Smola, K., & Sutton, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millennium // Journal of Organizational Behavior. 2002. 23(4). P. 363–382.

¹⁴⁵ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Books, 1999.

¹⁴⁶ Smola, K., & Sutton, C. D. Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millennium // Journal of Organizational Behavior. 2002. №23(4). P. 363–382.

авторами при переводах работ по теории поколений: в Восточной Европе, особенно России, границы между поколениями смещены примерно на 5–10 лет по сравнению с США. Правда, сейчас эти границы сближаются под воздействием глобализации и ускоряющегося темпа жизни. Сдвиг связан с более серьезными последствиями Великой Отечественной войны (Второй мировой войны) для России – люди дольше приходили в себя, восстанавливалась страна: отсюда смещение поколенческих рамок, а также с более поздними социальными изменениями, в том числе в институте семьи; с более поздним временем появления персональных компьютеров и скоростью проникновения Интернета. Поэтому в дальнейшем при сравнении поколений и структуры занятости в РФ, говоря о временных рамках, будем иметь в виду смещенные периоды времени, учитывающие российскую специфику.

Итак, можно провести параллели между поколениями в России и США: в обеих странах представлено Молчаливое поколение (военное поколение). На смену ему пришло поколение Беби-бумеров – в обеих странах был бум рождаемости после Второй мировой войны. Это «поколение страстных идеалистов, которые восстали против институтов, системы, выстроенной их отцами»¹⁴⁷, что впоследствии привело к распаду СССР. Сейчас в активной фазе находится поколение X. Общей чертой этого поколения в обеих странах является то, что они выросли в циничной среде, полной недоверия, в период, когда общественные институты и целые государства переставали существовать. Поэтому урок, который они для себя вынесли: необходимо быть самостоятельными, свободными от обязательств, не обращать внимания на идеалистов.

Тем не менее, несмотря на определенные пробелы и несогласованность, теория поколений успешно развивалась последние 25 лет. Тема специфики поколений интересовала HR-специалистов, экономистов, маркетологов, политологов, религиозных лидеров, PR-специалистов, бихевиористов и

¹⁴⁷ Howe, N., & Strauss, W. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069. New York: William Morrow and Co, 1991. P. 99.

социологов. Сохраняются проблемы в достижении консенсуса при определении поколенной группы. К. Манхейм рекомендовал 30-летний разрыв как достаточно длительный период для каждого поколения, чтобы созреть и приобрести влияние. Современная теория, однако, придерживается точки зрения, что период, необходимый для формирования поколения, – это около 20 лет, но есть и другие мнения.

Следующие четыре определения «поколения» отражают эти отличия:

1. Н. Хоув и В. Штраус: 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 человека¹⁴⁸.

2. Б. Куппершмидт (Kopperschmidt): поколение – это идентифицируемая группа людей, объединенных датой рождения, возрастом, локацией и значимыми жизненными событиями на критических стадиях развития, разделенных 5–7-летними промежутками на первую волну, основной состав и последнюю волну¹⁴⁹.

3. К. Мартин (C. Martin): поколение – это идентифицируемая группа людей, разделяющих общий взгляд на историю (исторический опыт), с временным промежутком между поколениями, сокращающимся по мере увеличения темпа перемен¹⁵⁰.

4. Р. Земке: поколение – это группа людей, рожденных в один период времени, объединенных ключевым опытом и определяемых общими вкусами и отношениями, экономическими, социальными, социологическими и демографическими взглядами¹⁵¹.

¹⁴⁸ Howe, N., & Strauss, W. *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow and Co, 1991.

¹⁴⁹ Kopperschmidt, B.R. *Multigeneration employees: strategies for effective management* // *Health Care Manag.* 2000. №19(1). P. 65–76.

¹⁵⁰ Martin, C. A., & Tulgan, B. *Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties*. Amherst, MA: HRD Press, 2001.

¹⁵¹ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM Books, 1999.

Различия этих четырех определений представляют четкое видение проблемы консенсуса, влияющей на развитие теории поколений.

Также существуют сомнения у некоторых исследователей относительно достоверности теории поколений, которые не смогли подтвердить все предпосылки теории поколений: а) все представители поколения подверглись влиянию одинаковых социальных и исторических событий; б) многие ключевые характеристики и ценности поколения закрепляются на всю жизнь; в) члены поколенной группы одинаково переживают идентичные события.

Проблема определения поколенной группы влечет за собой споры между исследователями по поводу такого ключевого элемента теории, как события, формирующие характер и ценности поколения.

Социальные и исторические события. Поколение Беби-бумеров, с годами рождения с 1946 по 1964 г., может предстать аргументом против гипотезы о том, что все представители поколения формируются одинаковыми событиями. Эта группа очень велика и покрывает длительный промежуток времени настолько, что молодые члены не будут помнить послевоенные репрессии и пришедшую им на смену «оттепель», начало «холодной войны», первый полет в космос и другие события, сформировавшие поколение¹⁵². Этот разрыв внутри поколения Беби-бумеров привел Ф. Джанколу (F. Giancola) к мысли о необходимости разделения поколения на более мелкие сегменты для понимания и эффективного изучения их ценностей¹⁵³.

Это также привело к размышлениям о «потерянном» поколении в середине временного периода – рожденном с 1954 по 1964 г. Джонатан Понтел опубликовал книгу «Поколение Джонс», в соответствии с которой это поколение составляет около 26% населения на 2007 г.¹⁵⁴ И хотя поколение Джонс не прижилось в академическом сообществе, все же есть некоторая ценность в этом исследовании, в том числе социологические, экономические и политические

¹⁵² Eisner, S. P. Managing Generation Y // SAM Advanced Management Journal. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁵³ Giancola, F. The generation gap: More myth than reality. Human Resource Planning 2006. №29(4). P. 32–37.

¹⁵⁴ Pontell, J. Generation Jones [Электронный ресурс] : URL: http://www.generationjones.com/?page_id=344 (дата обращения: 18.12.2013).

события, актуальные именно для этой группы, ее численность, покупательские предпочтения, отмеченные маркетологами, отличные от других представителей поколения Беби-бумеров.

Более того, деление поколенных групп на более мелкие совпадает с теорией поколений Карла Манхейма. Манхейм предположил, что такие подгруппы в рамках целого поколения «отличаются куда более крепкими связями, чем поколение как таковое»¹⁵⁵. С точки зрения Манхейма, такие подгруппы подвергаются влиянию тех же событий, что и их поколение, но они объединены также и другим опытом, специфичным для своей подгруппы. А. Велнер (Wellner) полагает, что выявление «нишевых поколений», таких как поколение Джонс, может отчасти предоставить ключ к лучшему пониманию все большей диверсификации общества в свете все увеличивающегося темпа перемен¹⁵⁶.

Смена базовых ценностей и характеристик. Многие определения ценностей недооценивают их стабильную, фактически неизменную природу, но исследования доказывают, что ценности все же меняются со временем. Фактически, как было ранее отмечено, целый ряд определений ценностей включают в себя идею возможных перемен (С. Роббинс, С. Шварц, Д. Сагтон). В этом случае нужно предположить, что ценности, основанные на опыте юности, поменяются в течение жизни, что не вполне применимо к поколенной группе¹⁵⁷. Это отличие подвергает сомнению наличие поколенной модели поведения как таковой, поскольку тип поведения скорее свойственен возрасту, нежели специфическому опыту.

Не все члены группы переживают события одинаково. Хотя, безусловно, базовые социоэкономические и исторические события формируют отношения и ценности группы, общепризнано, что не все представители поколения проживают этот опыт одинаково. Клэр Рэйнс (С. Raines) на своем веб-сайте *Generations at Work* делает следующее заявление: «Все представители поколения выросли в одну

¹⁵⁵ Манхейм К. Диагноз нашего времени. М.: Юрист, 1994. С. 304

¹⁵⁶ Wellner, A. S. Generational divide // American Demographics. 2000. №22(10). P. 52–57.

¹⁵⁷ Giancola, F. The generation gap: More myth than reality // Human Resource Planning. 2006. №29(4). P. 32–37.

и ту же эпоху. В результате большинство из них видели одинаковые новости, читали в газетах одинаковые заголовки, слышали по радио одну и ту же музыку. Однако, расовые и этнические отличия, вместе с социоэкономическими, очень важны, пожалуй, даже более важны, чем поколенная специфика при формировании наших предпочтений. Эти отличия требуют от человека саморазвития и терпимости к представителям других прослоек общества»¹⁵⁸.

При ответе на этот аргумент, мы можем отметить, что, по меньшей мере, поколенная принадлежность является одним из факторов, влияющих на поведение, особенно если поколение разбивается на подгруппы (ниши). Также современные маркетинговые исследования продолжают использовать теорию поколений как средство выявления отличий между поколениями при прогнозе покупательского поведения различных возрастных групп¹⁵⁹. И, наконец, изучение характеристик поколения в более мелких подгруппах позволяет нивелировать отличия в переживании различных событий.

Итак, 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, описанными выше, она нашла в маркетинговых исследованиях и управлении персоналом, но до сих пор не была предметом исследования экономики труда. Упоминания трудовых ценностей в рамках теории поколений, которые встречаются в зарубежной литературе, не имеют эмпирической поддержки.

Рассмотрим более подробно *поколения на рабочем месте*.

Сегодняшние работники впервые в истории состоят из четырех поколений, что ставит новые задачи при разработке организационной стратегии подбора и сохранения кадров, формировании мотивации. Успешное решение этих задач

¹⁵⁸ Raines, C. Generations at work [Электронный ресурс]: URL: <http://www.generationsatwork.com/faq.php>, (дата обращения: 19.12.2013).

¹⁵⁹ Wolf, M. M., Carpenter, S., & Qenani-Petrela, E. A comparison of X, Y, and Boomer Generation wine consumers in California // Journal of Food Distribution Research. 2005. №36. P. 186–191.

важно для сохранения гармонии, продуктивности и стабильности внутри организации. Как это сформулировал Н. Пекала (N. Pekala), «Улаживание поколенных отличий в рабочей силе значит связать старое с новым, и со всем, что находится в промежутке»¹⁶⁰. В конце первой главы мы выдвинули гипотезу исследования, предположив существование статистически значимых различий в трудовых ценностях и предпочитаемых факторах мотивации между четырьмя поколениями современных работников. В случае подтверждения гипотезы понимание различий в трудовых ценностях между поколениями поможет организациям определить, как сформировать должностную структуру, условия труда, систему вознаграждений и политику по привлечению и удержанию сотрудников, базирующиеся на теории поколений.

Проблема, конечно, происходит из разницы в ценностях, которая приводит к разным ожиданиям по отношению к трудовому процессу. Исследование Департамента США по управлению человеческими ресурсами определило суть проблемы: «Организация совместной работы Молчаливого поколения, Беби-бумеров, поколения X и поколения Y – это сюжет ночного кошмара для HR-специалистов. Представители одной поколенной группы считают, что проводится слишком много совещаний; другие считают, что не уважают их стаж и опыт; а третьи работают в постоянном вихре сообщений, звонков сотового, музыки и e-мэйлов. Каждая из возрастных групп выносит свои суждения о других, и некоторые из суждений не способствуют продуктивной работе»¹⁶¹.

Для того чтобы эффективно работать в такой среде, специалисты в области мотивации должны создавать гибкую политику и процедуры, которые устроят все поколения, что-то нестандартное, новое, ранее не встречающееся. Большинство организаций все еще стоят только в начале пути к переменам, необходимым для повышения конкурентоспособности в условиях формирования новой парадигмы труда. Эта борьба включает в себя и перемены, необходимые в управлении

¹⁶⁰ Pekala, N. Conquering the generational divide // Journal of Property Management. 2001. №66(6). P. 31.

¹⁶¹ How HR can build a cohesive workforce out of «squares», «hippies», and «slackers» // Human Resources Department Management Report. 2005. №5(3). P. 1.

мотивацией и кадровой политикой. Специалисты по персоналу получают прекрасную возможность проявить себя в решении вопросов мотивации и сохранения кадров в многопоколенной рабочей среде.

Хотя Федеральная служба государственной статистики (далее – Росстат) не ведет статистики труда по поколениям, но есть данные по численности занятых в экономике по возрастным группам. Разбивка по возрасту схожа с поколенными группами (за исключением сокращенного на 5 лет поколения Беби-бумеров, однако в процентном отношении перераспределение в пользу Молчаливого поколения составило около 2,5%), в зависимости от определения, использованного для дат рождения поколений. Таблица 13 показывает состав занятости по возрасту с использованием последних доступных данных.

Таблица 13 – Структура занятых по возрасту на конец 2012 г.¹⁶²

Возраст, лет	Количество занятых, тыс. чел.	Количество занятых, %
60 и старше	3285	4,6
45–59	24641	34,4
30–44	26937	37,7
15–29	16683	23,3
Итого	71546	100,0

В соответствии с данными группа занятых 60 лет и старше (соответствующая Молчаливому поколению и захватывающая часть Беби-бумеров) уже достаточно малочисленна и продолжит быстро убывать по мере выхода на пенсию представителей этой группы. Остальные возрастные группы более или менее соответствуют поколению Беби-бумеров, поколению X и поколению Y соответственно, и очевидно, что скоро рабочая сила будет состоять из трех поколений (пока не придет на рабочие места поколение Z), которые будут конкурировать за удовлетворение своих потребностей на относительно равных основаниях. Стоит учесть политику государства в области пенсионной реформы и увеличение продолжительности жизни и следует ожидать увеличения числа

¹⁶² Федеральная служба государственной статистики. Труд и занятость в России – 2013 г. [Электронный ресурс]: URL: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm (дата обращения: 24.02.2014).

работающих сотрудников, находящихся на пенсии, то есть поколения Беби-бумеров.

Если статистические данные, приведенные выше, сгруппировать для выявления количества представителей того или иного поколения, то получим результаты, представленные в (табл. 14)

Таблица 14 – Структура поколений работников на конец 2012 г.

Поколение	Количество занятых, тыс. чел.	Количество занятых, %
Молчаливое поколение (65 лет и старше)	798	1,1
Беби-бумеры (44–64 года)	28795	40,3
Поколение X (26–43 года)	33433	46,7
Поколение Y (8–25 лет)	8521	11,9
Итого	70732	100.0

На 2013 г. ситуация уже изменилась, но официальные статистические данные численности населения с разбивкой по возрасту отсутствуют. Однако проведя экстраполяцию данных, получим следующее соотношение: Молчаливое поколение (1% занятых), Беби-бумеры (38% занятых), поколение X (45% занятых), поколение Y (16% занятых).

Хотя разные названия и разные временные периоды усложняют отслеживание поколений в литературе, базовые характеристики поколений (под любым именем) совпадают. Молчаливое поколение также называют традиционалистами, поколение Беби-бумеров – послевоенным поколением, поколение X – неизвестным поколением, а поколение Y – поколением Миллениум или поколением Сети. Маркетинговые исследования долгое время были сфокусированы на определении различий между поколениями в целях прогнозирования. Однако при обзоре литературы немедленно становится ясно, что поколенческая демография предстает по-разному. Исследователи используют разные названия, группировки по возрасту и, следовательно, размеры групп для

определения поколений, что создает путаницу при исследовании ценностей и поведенческих характеристик разных поколений¹⁶³.

Разница в определении возрастного или временного ряда для каждой поколенной группы исходит из двух основных причин. Первая – это смешение терминов *возрастная группа* и *поколение*, которые часто используются взаимозаменяемо. Вторая – это система определения поколенных групп общим социальным и экономическим опытом¹⁶⁴.

Поскольку теория поколений в своем современном виде зародилась и разрабатывалась в США, а для российских условий проводилась ее адаптация, то и фундаментальные проблемы теории необходимо рассматривать на уровне первоисточника. Термин «возрастная группа» (*англ. – cohort*) происходит от *лат. Cohors* – одна из 10 дивизий древнеримского легиона¹⁶⁵. Изначально термин использовался для определения сегмента населения с 10-летним возрастным промежутком¹⁶⁶, хотя некоторые начали использовать термин и для 5-летних сегментов. В целом, однако, термин «возрастная группа» (*cohort*) относится к 10-летней группе.

И, напротив, термин «поколение» относится к совокупностям людей с 20-летним промежутком времени. Сам термин *поколение* (*англ. – generation*) имеет антропологическую основу и происходит от *лат. generare*, обозначающего поколение или рождение¹⁶⁷. Поколение определяется как «группа личностей, рожденных и живущих одновременно», а также «средняя продолжительность времени между рождением родителей и рождением у них детей». Оба эти аспекта определения дают основание для некоторой путаницы во времени. Так, поколение Беби-бумеров, рожденное в 1946–1964 гг., соответствует обеим частям

¹⁶³ Markert, J. Demographics of age: Generational and cohort confusion // Journal of Current Issues and Research in Advertising. 2004. №26(2). P. 11–24.

¹⁶⁴ Wolburg, J. M., & Pokrywczynski, J. A psychographic analysis of Generation Y college students // Journal of Advertising Research. 2001. № 41(5). P. 33–52.

¹⁶⁵ Merriam-Webster's Online Dictionary [Электронный ресурс]: URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/cohort> (дата обращения: 24.12.2013).

¹⁶⁶ Markert, J. Demographics of age: Generational and cohort confusion // Journal of Current Issues and Research in Advertising. 2004. №26(2). P. 11–24.

¹⁶⁷ Merriam-Webster's Online Dictionary [Электронный ресурс]: URL: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/generation>. (дата обращения: 24.12.2013).

определения: живущие в России (живущие одновременно) были рождены во временных рамках, которые являются средним временным промежутком между их рождением и рождением их родителей (около 20 лет).

Эффект позднего деторождения может увеличить среднюю продолжительность временного промежутка между рождением родителей и их детей до 25–30 лет. Однако учитывая увеличивающийся темп перемен, никто не может быть рожден и жить «одновременно» в промежутке большем, чем 10–15 лет. Так, 15-летний промежуток времени, часто применяемый к поколению X (1965–1979), соответствует только первому аспекту определения (группа людей, рожденных и живущих одновременно). Фактически в «Словаре американского наследия» атрибут «живущих одновременно» развивается до обладания общими культурными и социальными характеристиками и отношениями, например: «Они – телевизионное поколение»¹⁶⁸. Этот вид сегментации хорошо подходит под признак, приписываемый поколению X как поколению «с ключом на шее», «детей работающих родителей», и помогает точнее описать поколение в терминах общих социоэкономических и политических событий, которые его сформировали.

К сожалению, не все ученые сходятся во мнении о том, как должен быть сегментирован общий опыт поколения. Например, описывая поколение Беби-бумеров, Р. Земке говорит о периоде с 1943 по 1960 г. и разделяет его на два сегмента: «Бумеры первой половины» и «Бумеры второй половины»¹⁶⁹. Д. Понтел, в свою очередь, делит поколение Беби-бумеров так же на две части, но на отличных промежутках времени: «Беби-бумеры» (1946–1954) и «поколение Джонс» (1955–1964)¹⁷⁰.

Учитывая эти отличия, и для более продуктивного исследования ценностей и поведенческих характеристик поколений, составляющих рабочую силу сегодня, в нашей работе используются следующие названия поколений: Молчаливое

¹⁶⁸ The American Heritage Dictionary of the English language [Электронный ресурс]: URL: <http://www.thefreedictionary.com/generation> (дата обращения: 24.12.2013).

¹⁶⁹ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Books, 1999.

¹⁷⁰ Pontell, J. Generation Jones [Электронный ресурс] : URL: http://www.generationjones.com/?page_id=344 (дата обращения: 18.12.2013).

поколение, поколение Беби-бумеров, поколение X и поколение Y. Последующее исследование определит временные границы и характеристики каждого поколения. Также был проведен анализ наиболее значимых социоэкономических, политических и исторических событий, формирующих ценности каждого поколения.

Молчаливое поколение – рожденные до 1947 г.

Молчаливое поколение – это наименьший и самый возрастной сегмент рабочей силы, составляющий по данным Росстата на 2013 г. около 1% занятого населения. Молчаливое поколение также называют традиционалистами, зрелыми, ветеранами, великим поколением (Ейснер, Маркерт, Волбург), забытым поколением¹⁷¹, поколением Второй мировой войны (Мортон, Земке). Важными историческими событиями, сформировавшими Молчаливое поколение в нашей стране, являются мировой экономический кризис 1929 г.; 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 научно-технического прогресса.

Большинство из Молчаливого поколения, рожденных до 1947 г., сейчас старше 66 лет и покидают ряды рабочей силы быстрее всего из всех четырех поколений, постоянно уменьшая свое присутствие. К тому же женская часть Молчаливого поколения в России численно превосходит мужскую более чем на треть, на каждую тысячу мужчин приходится 1 589 женщин¹⁷². Причины этого дисбаланса наиболее вероятно относятся к последствиям войны. Даже при условии массового выхода на пенсию, представители Молчаливого поколения остаются наиболее активными гражданами и важны как налогоплательщики, избиратели и преподаватели во многих университетах.

¹⁷¹ Harris, P. Boomer vs. Echo Boomer: The work war? // Training and Development. 2005. №59(5). P. 44–49.

¹⁷² Росстат. Демография [Электронный ресурс]: URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (дата обращения: 09.09.2013).

В целом Молчаливое поколение умеет решать проблемы, обладает чувством юмора¹⁷³, сильными семейными и патриотическими ценностями, предпочитает стабильность и остается у одного работодателя продолжительное время¹⁷⁴. К тому же представители Молчаливого поколения ищут гарантию занятости, даже если финансово в этом не нуждаются, они являются хорошими наставниками¹⁷⁵. Как сотрудники, они любят хорошо выполненную работу, предпочитают четкую иерархию, при этом, будучи во главе, проявляют независимость¹⁷⁶, в случае сомнений «поступают правильно». Молчаливое поколение обладает четкой рабочей этикой, они бережливы, поскольку выросли во времена, экономически и политически суровые. Трудолюбивы, лояльны и скрупулезны, им не свойственна двусмысленность, избегают конфликтов, не проявляют несогласия, из-за чего они не любят перемены¹⁷⁷.

Альтернативное обозначение Молчаливого поколения – великое поколение обусловлено их достижениями: победа в Великой Отечественной войне, строительство национальной инфраструктуры, воспитано самое крупное поколение советских детей, расщеплен атом, открыт пенициллин, первый полет в Космос.

Беби-бумеры – рожденные с 1948 по 1968 г.

Хотя существуют и другие названия этого поколения, например послевоенное поколение, поколение Я, все же чаще всего используется название Беби-бумеры в честь произошедшего после войны бума рождаемости. Однако определение временных границ послевоенного поколения не так уж однозначно и становится еще сложнее при определении поколений X и Y.

По Д. Маркерт, стартовый год Беби-бумеров варьируется с 1940 по 1950 г. Год окончания более стабилен, как правило, 1964–1965 г., однако Р. Земке

¹⁷³ Morton, L. P. Segmenting publics: Targeting the World War II Generation // Public Relations Quarterly. 2004. №49(1). P. 46–48.

¹⁷⁴ Eisner, S. P. Managing Generation Y // SAM Advanced Management Journal. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁷⁵ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Books, 1999.

¹⁷⁶ Harris, P. Boomer vs. Echo Boomer: The work war? // Training and Development. 2005. №59(5). P. 44–49.

¹⁷⁷ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Books, 1999.

использует 1960 г. Эти отличия в датах создают проблемы при определении размера Беби-бумеров, по некоторым оценкам, это 25 млн занятых, по другим – 27 млн.

В зависимости от временных рамок Беби-бумеры составляют от 35 до 40% рабочей силы. Тем не менее большинство способов исчисления временных границ поколения свидетельствуют, что самые старшие представители этого поколения уже достигают пенсионного возраста, и численность Беби-бумеров будет снижаться в течение следующих 10 лет, но снижение может быть замедлено ввиду пенсионной реформы и роста продолжительности жизни. В более удаленной перспективе согласно отчету Watson and Wyatt к 2040 г. 70% населения развитых стран достигнет пенсионного возраста¹⁷⁸.

Потенциально большое количество выходов на пенсию в следующие 10–15 лет не обязательно означает, что все Беби-бумеры покинут ряды рабочей силы одновременно. Переход на балльную систему формирования пенсии поощряет граждан к тому, чтобы оставаться на работе по достижении пенсионного возраста. Согласно социальным опросам, проведенным «Левада-центром», Беби-бумеры скорее выберут продолжение рабочей карьеры, чем ранний выход на пенсию.

Кроме того, учитывая меняющийся характер труда, у Беби-бумеров появляется возможность перехода на новую форму занятости, например в сфере индивидуализированных услуг, таких как шеф-повара, финансовые и налоговые консультанты. Эта форма занятости обычно предполагает большую степень самоуправления, что соответствует стремлению Беби-бумеров к самостоятельности.

В первой главе, рассматривая новую парадигму труда, мы отмечали, что по мере увеличения доступности и гарантированности потребительского стандарта стремление к удовлетворению материальных потребностей исчерпывает себя. Актуальными становятся потребности в содержательной деятельности,

¹⁷⁸ Статистические данные Watson and Wyatt [Электронный ресурс] : URL: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/02/Global-Pensions-Asset-Study-2014> (дата обращения: 09.09.2013).

открывающей возможности для самореализации. Но Р. Инглехарт (R. Inglehart) утверждал, что постматериальные (нематериальные) ценности становятся значимым продуктом, только когда индивид находится в экономической безопасности. А это в большей степени относится именно к Беби-бумерам – они предпочитают продолжать работу безотносительно финансовой ситуации. Как показывают исследования, на данном этапе профессиональной карьеры Беби-бумеры хотели бы более гибкую форму занятости, при этом мотивирующими факторами являются не столько зарплата и медицинское страхование, сколько удовольствие от работы и чувство самореализации¹⁷⁹.

Как поколение Беби-бумеры формировались в период советской «оттепели», покорения Космоса, «холодной войны», в период, когда Россия (в то время Советский Союз) была супердержавой, когда существовали единые стандарты образования и гарантированное медицинское обслуживание.

Эти события сформировали поколение трудолюбивое и любящее звание, независимое, оптимистичное, политически активное, преодолевающее любые препятствия, предпочитающее здоровый образ жизни¹⁸⁰, лояльное, способное на внеурочную работу и жесткую конкуренцию, измеряющее успех материально¹⁸¹. Беби-бумеры уважают власть, отвергают лень, имеют склонность к ручному управлению¹⁸².

Также представители этого поколения умеют выстраивать отношения, являются хорошими командными игроками, но не успешны в планировании финансов, не любят конфликты, предпочитают процесс, а не результат, могут быть критичны и эгоцентричны, не зря носят титул – поколение Я¹⁸³. Беби-бумеры измеряют успех долгосрочным наймом, должностями, большими кабинетами и возможностью самосовершенствования.

¹⁷⁹ Inglehart R. *Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, 1997.

¹⁸⁰ Morton, L. P. *Segmenting publics: Segmenting Baby Boomers* // *Public Relations Quarterly*. 2001. №46(3). P. 46–47.

¹⁸¹ Harris, P. *Boomer vs. Echo Boomer: The work war?* // *Training and Development*. 2005. №59(5). P. 44–49.

¹⁸² Eisner, S. P. *Managing Generation Y* // *SAM Advanced Management Journal*. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁸³ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM Books, 1999.

Поколение X – рожденные с 1969 по 1986 г.

Рожденное послевоенным поколением поколение X насчитывает около 30 млн занятых и представляет 45% сегодняшней рабочей силы, являясь самым большим из четырех поколений, представленных среди современной рабочей силы. Стартовый год поколения X варьируется от 1960 до 1965 г. в зависимости от автора теории, а год окончания – с 1976 до 1983 г. Однако, наиболее распространенные временные границы поколения X – это 1965–1980 г.¹⁸⁴ либо 1983 г.¹⁸⁵ Поколение X также известно под другими названиями: поколение MTV, неизвестное поколение.

В отличие от других поколений сегодняшней рабочей силы поколение X получило в некоторой степени негативную характеристику среди исследователей, например Л. Мортон, О. Бэннона, А. Вильямса. Такие характеристики, как ленивые, циничные и ноющие¹⁸⁶, сочетаются с более положительными: сообразительные, самостоятельные, прагматичные и самодостаточные, уверенные в себе и амбициозные, предприимчивые, свободолюбивые¹⁸⁷.

Р. Земке используют метафору среднего ребенка в семье, чтобы описать поколение X, выросшее в тени своих родителей, пассивно отвергающее все, «к чему тянулся старший»¹⁸⁸. Хотя, несомненно, это часть общей динамики, есть свидетельства, что этот негативный стереотип, возможно, происходит от попытки Беби-бумеров поддержать свой имидж¹⁸⁹, социоэкономические и политические события также играют свою роль в формировании специфики поколения. При этом некоторые позиции критики кажутся неподтвержденными. Так, поколение X часто обвиняют в излишней материалистичности, но на самом деле они лишь пытаются заработать на жизнь, поэтому деньги (заработная плата) важны, но

¹⁸⁴ Tulgan, B. *Managing Generation X*. New York: Norton, 1996.

¹⁸⁵ Strauss, W. Talking about their generations: Making sense of a school environment made up of Gen-Xers and Millennials // *School Administrator*. 2005. №62(8). P. 10.

¹⁸⁶ Morton, L. P. Segmenting publics: Segmenting Baby Boomers // *Public Relations Quarterly*. 2001. №46(3). P. 46–47.

¹⁸⁷ Eisner, S. P. *Managing Generation Y* // *SAM Advanced Management Journal*. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁸⁸ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM Books, 1999. P. 96.

¹⁸⁹ Williams, A., & Nussbaum, J. F. *Intergenerational communication across the life span*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001.

материальная составляющая и статус не являются специфическими характеристиками этого поколения¹⁹⁰.

Определяющими событиями в жизни поколения X стали: перестройка, продолжение «Холодной войны», падение Берлинской стены, СПИД, наркотики, появление персональных компьютеров, война в Афганистане.

Поколение X – это поколение «с ключом на шее», «дети работающих родителей». Как говорил В. Штраус, «поколение X выросло во время, когда нужды детей стояли на последнем месте, родители работали много и долго»¹⁹¹. Поэтому такое качество, как самостоятельность, заложено в них с детства. Гибкость этого поколения проявилась в результате большого количества разводов, произошедших в стране. Поколение X выросло в период застоя, когда не было потрясений в политической жизни страны, существовали социальная стабильность и относительно высокий уровень жизни. Однако эти позитивные явления связывают с нефтяным бумом 70-х гг. XX в., который привел СССР к нефтяной зависимости и нежеланию проводить необходимые реформы в несырьевом секторе экономики страны.

Учитывая все вышесказанное, неудивительно, что представители поколения X циничны, не доверяет правительству и корпорациям, недостаточно лояльны¹⁹². У них также плохие навыки взаимодействия с людьми, они нетерпеливы¹⁹³. Однако они хорошо справляются с проблемой диверсификации и разнообразия, мыслят глобально, технически грамотны, интересны, неформальны, самодостаточны и прагматичны. Они стремятся сохранять баланс «жизнь – работа», они «работают, чтобы жить, а не живут для того, чтобы работать»¹⁹⁴. Поколение X индивидуалистично, амбициозно, склонно менять место работы для карьерного роста и в большей степени ориентировано на семейные ценности, чем

¹⁹⁰ Raines, C. Generations at work [Электронный ресурс]: URL: <http://www.generationsatwork.com/faq.php> (дата обращения: 09.12.2013).

¹⁹¹ Strauss, W. Talking about their generations: Making sense of a school environment made up of Gen-Xers and Millennials // School Administrator. 2005. № 62(8). P. 10.

¹⁹² Eisner, S. P. Managing Generation Y // SAM Advanced Management Journal. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁹³ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Books, 1999.

¹⁹⁴ Harris, P. Boomer vs. Echo Boomer: The work war? // Training and Development. 2005. № 59(5). P. 44–49.

их родители Беби-бумеры. В 1990 г. предприимчивое поколение X стремительно вторглось в экономику.

При этом поколение X в большей степени полагается на себя, оно больше вложило в свой статус на рынке труда¹⁹⁵. Поколение X меряет успех через гибкий график, что способствует лучшему балансу «жизнь – работа», ценит работу на своих условиях, оно здорово и стабильно. Главной ценностью для поколения X является возможность выбора. Если представитель Беби-бумеров был рад работать на заводе при условии, что он был лучшим мастером, то поколение X такая работа не устроит, потому что оно само должно выбирать, какие детали изготавливать. Лучшей работой для него будет та, которая позволит проявить заложенные в нем творческие способности.

Поколение Y – рожденные с 1987 по 2004 г.

Поколение Y составляет около 12 млн занятых, или 16% сегодняшней рабочей силы (по данным Росстата), и уже ввиду своего размера это поколение призвано восполнить пробел, возникающий после выхода на пенсию Беби-бумеров¹⁹⁶. По разным оценкам, временные границы этого поколения начинаются в 1980 г. и заканчиваются в 2001 г. (Л. Мортон, Р. Земке, Н. Хоув). Поколение Y также называют поколением Миллениум, цифровым поколением, поколение Сети, поколение Интернет, поколение Nintendo и др. (П. Харрис; К. Мартин; Р. Земке; Н. Хоув и В. Штраус).

Если поколение X можно считать потерянными поколением (живущим в тени Беби-бумеров), то поколение Y – найденное, обретенное поколение, взлелеянное своими родителями поколения X¹⁹⁷. Поколение Y выросло под влиянием следующих событий: распад СССР, русско-чеченский конфликт, широкое распространение цифровых технологий, высокоскоростной Интернет, мобильные телефоны, эпоха брендов, борьба за экологию.

¹⁹⁵ Randstad. Evolution and experience: Generational differences in the workplace [Электронный ресурс]: URL: http://us.randstad.com/content/findcandidates/employer-services/generational-diversity/Generational_Differences.pdf. (дата обращения: 09.12.2013).

¹⁹⁶ Eisner, S. P. Managing Generation Y // SAM Advanced Management Journal. 2005. №70(4). P. 4–15.

¹⁹⁷ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. New York: AMACOM Books, 1999.

Поколение Y выросло в центре внимания в занятых семьях с четко запланированной жизнью¹⁹⁸. В мире, где 24 часа в сутки 7 дней в неделю посредством медиа и цифровых технологий доступна любая информация, поколение Y знало больше, чем любое другое поколение, и в более раннем возрасте¹⁹⁹. Они виртуозные пользователи технологий и являются первым поколением, выросшим с Интернетом. Поколение Y постоянно на связи с друзьями и семьей с мобильными телефонами, которые обеспечивают не только голосовую коммуникацию, но также предоставляют доступ в Интернет, принимают и отправляют изображения и текстовые сообщения, проигрывают музыкальные и видеофайлы. Поколение Y – это дети, которым родители уделяли много внимания, высоко их ценили, поколенный разрыв между ними очень мал²⁰⁰.

Ценности и характеристики поколения Y включают лояльность, терпимость и самодостаточность²⁰¹. Это наиболее технологически подкованное поколение, оно более открыто для командной работы, чем предыдущие поколения, они преуспевают в сетевой работе и распространении информации²⁰². Ключевые ценности включают оптимизм, добродетель, гражданский долг, адаптивность и открытость, амбициозность, энтузиазм и надежность, общительность и уважительное отношение к старшим²⁰³. Для Поколения Y успех измеряется через самореализацию на работе, активную жизнь вне работы и участие в здоровом и сильном сообществе. Поколение Y – это наиболее образованное поколение, добавив к этому «технологическую изощренность, позитивные ожидания и

¹⁹⁸ Morton, L. P. Segmenting publics: Targeting Generation Y // *Public Relations Quarterly*. 2002. №47(2). P. 46–48.

¹⁹⁹ Sujansky, J. Leading a multi-generational workforce // *Occupational Health & Safety*. 2004. №73(4). P. 16–18.

²⁰⁰ The 2006 Cone millennial cause stud. [Электронный ресурс]: URL: http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/b45715685e62ca5c6ceb3e5a09f25bba/files/2006_cone_millennial_cause_study_white_paper.pdf (дата обращения: 10.12.2013).

²⁰¹ Eisner, S. P. Managing Generation Y // *SAM Advanced Management Journal*. 2005. №70(4).P. 4–15.

²⁰² The 2006 Cone millennial cause study [Электронный ресурс]: URL: http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/b45715685e62ca5c6ceb3e5a09f25bba/files/2006_cone_millennial_cause_study_white_paper.pdf (дата обращения: 10.12.2013).

²⁰³ Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM Books, 1999.

склонность к коллективным действиям, мы, возможно, получим формулу превосходства²⁰⁴.

Итак, мы проанализировали четыре поколения сотрудников, занятых в современной экономике страны. В табл. 15 представлены отличительные характеристики каждого поколения, а также ценности поколения и отношение к обучению.

Таблица 15 – Поколения сотрудников в современной организации

Название поколения	Формирующие события	Ценности поколения	Отношение к обучению
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 научно-го прогресса	Обладают четкой рабочей этикой, они бережливы, поскольку выросли во времена экономически и политически суровые. Трудлюбивы, лояльны и скрупулезны, им не свойственна двусмысленность, избегают конфликтов, и не проявляют несогласия, из-за чего они не любят перемены. Обладают чувством юмора, сильными семейными и патриотическими ценностями, предпочитают стабильность и остаются у одного работодателя продолжительное время	В силу возраста представители Молчаливого поколения сами выступают замечательными наставниками
Беби-бумеры	Формировались в период советской «оттепели», покорения Космоса, «холодной войны», в период, когда Россия – это супердержава, когда существуют единые стандарты образования и гарантированное медицинское обслуживание	Трудлюбие, 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	Непрерывное обучение. Высокая ценность академического образования. Готовы не только учиться сами, но и выступать менторами

²⁰⁴ Raines, C. Generations at work [Электронный ресурс]: URL: <http://www.generationsatwork.com/faq.php>. (дата обращения: 09.12.2013).

Название поколения	Формирующие события	Ценности поколения	Отношение к обучению
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	Стремление к постоянному обучению, накоплению знаний. Готовность вкладывать в образование собственные денежные средства, склонность к самообразованию
Поколение Y	Распад СССР, русско-чеченский конфликт, широкое распространение цифровых технологий, высокоскоростной Интернет, мобильные телефоны, эпоха брендов, борьба за экологию	Лояльность, терпимость и самодостаточность. Адаптивность, открытость, склонность к командной работе. Амбициозность, энтузиазм, надежность, общительность. Ценят гражданский долг и мораль, ответственность. «Нетерпеливое поколение» с завышенной самооценкой	Учатся на практике, ценится неформальное обучение, дистанционное обучение, необходимость четкого представления о выгоде от обучения

По итогам нашего исследования в случае подтверждения основной гипотезы – существование зависимости факторов мотивации и трудовых ценностей от принадлежности работников к разным поколениям – будет составлена результирующая таблица, отражающая отличительные трудовые ценности и факторы мотивации каждого поколения.

Если мотивация является важнейшей проблемой, с которой сталкивается бизнес сегодня, понимание отличий в ценностях и ожиданиях многопоколенной рабочей силы – неотъемлемый компонент успеха. Правильно разработанная политика, процедуры и система вознаграждений являются средствами улучшения мотивации работников. Однако полностью основываться на стереотипах недостаточно для тщательной проработки мотивационной стратегии. Понимание трудовых ценностей и характеристик поколений в сочетании с регулярными опросами сотрудников способно существенно улучшить мотивацию рабочей силы и конкурентные преимущества.

2.2 Методика проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп

Мотивация и трудовые ценности обеспечивают связь между всеми поколениями и являются ключом к решению многопоколенной задачи. Трудовые ценности связаны с удовлетворением от работы, продуктивностью и качеством труда и являются ключевым моментом при принятии решения о выборе работы или увольнении. Цель настоящего количественного исследования – выявить, существуют ли статистически значимые отличия факторов мотивации и предпочитаемых трудовых ценностей для четырёх поколений архитекторов, инженеров и строителей, работающих в строительной отрасли сегодня. На основании данного исследования станет возможным создание методики построения системы мотивации, основанной на трудовых ценностях поколений.

Наше исследование представляет собой анализ опроса, состоящего из трех частей, измеряющего: а) предпочтение факторов мотивации; б) предпочитаемые респондентами идеальные трудовые ценности; в) оценку респондентами фактической реализации трудовых ценностей. Опрос проводился среди поколенных групп архитекторов, инженеров и строителей, работающих в Открытом акционерном обществе «Томская домостроительная компания» (ОАО «ТДСК») в строительной отрасли. Набор утверждений, характеризующих трудовые ценности, был использован дважды: чтобы измерить предпочтение идеальных трудовых ценностей и для оценки восприятия респондентами того, как ОАО «ТДСК» воплощает и поддерживает эти ценности. Респонденты также заполнили форму с демографическими характеристиками, включая возраст (в заданном интервале), пол и профессию (архитектор, инженер либо строитель).

Замысел исследования

Социологические исследователи привносят свою систему взглядов в замысел исследований, что влияет на результат (А. Арбнор и Б. Берке (Arbnot & Bjerke); Т. Кюн (Kuhn); К. Робсон (Robson)). Эти парадигмы могут восприниматься как мировоззрение, которое Р. Гефарт (Jr. Gephart)

категоризирует как²⁰⁵: а) позитивизм и постпозитивизм; б) интерпретивизм и конструктивизм и в) критический постмодернизм. Учитывая разницу в этих мировоззрениях, вопрос исследовательского замысла сводился к выбору лучшей парадигмы и наиболее подходящего для парадигмы метода. Сторонники этого подхода считают, что постпозитивизму подходит количественный метод, а конструктивизму/интерпретивизму – качественный. Однако В. Хансон считает, что парадигма и метод не связаны напрямую. «Выбор лучшей парадигмы зависит от исследователя и исследуемой проблемы, а не от метода»²⁰⁶. С прагматической точки зрения на первый план выходит непосредственно исследуемая проблема, и она же диктует, какой метод лучше использовать²⁰⁷. Исходя из этого, наше исследование было построено на следующих вопросах:

Вопрос 1. В какой степени предпочтения факторов мотивации архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК», отличаются в зависимости от принадлежности к поколенному сегменту?

Нулевая гипотеза 1.

H1o: Не существует статистически значимых отличий в факторах мотивации между четырьмя поколениями архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК».

Альтернативная гипотеза 1.

H1a: Существуют статистически значимые отличия в факторах мотивации между четырьмя поколениями архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК».

Вопрос 2. В какой степени предпочтения трудовых ценностей у архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК», отличаются в зависимости от принадлежности к поколенному сегменту?

²⁰⁵ Gephart Jr., R. P. Paradigms and research methods. Research Methods Forum. 1999. Vol. 4 [Электронный ресурс]: URL: http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm. C. Raines, Generations at work (дата обращения: 10.01.2014).

²⁰⁶ Hanson, W. B., Creswell, J. W., Piano Clark, Y. L. et al. Mixed methods research designs in counseling psychology // Journal of Counseling Psychology. 2005. № 52(2). P. 225.

²⁰⁷ Tashakkori, A., & Teddlie, C. Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective // International Journal of Social Research Methodology. 2003. №6(1). P. 61.

Нулевая гипотеза 2.

H2o: Не существует статистически значимых отличий в предпочтении трудовых ценностей между четырьмя поколениями архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК».

Альтернативная гипотеза 2.

H2a: Существуют статистически значимые отличия в предпочтении трудовых ценностей между четырьмя поколениями архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК».

Практический интерес исследования состоит в сравнении идеальных трудовых ценностей для участников опроса и того как, по их мнению, ОАО «ТДСК» воплощает и поддерживает эти ценности. Следовательно, был добавлен третий вопрос – измерить восприятие участниками опроса трудовых ценностей, поддерживаемых ОАО «ТДСК».

Вопрос 3. В какой степени отличаются идеальные трудовые ценности и их фактическая реализация в восприятии архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК»?

Эти вопросы относятся к количественному исследованию, при котором набор из 20 факторов мотивации и 18 трудовых ценностей был измерен в самостоятельном опросе. Выбор именно этих факторов мотивации и трудовых ценностей обусловлен их широким распространением в работах других исследователей, таких как С. Шварц²⁰⁸, П. Монтана²⁰⁹, Д. Четман²¹⁰, К. Ванденберге²¹¹, также эти пункты опроса использовались в рамках европейского социального исследования.

Нами были проведены отбор и адаптация наиболее часто встречаемых пунктов в разных исследованиях. Факт того, что у перечисленных выше

²⁰⁸ Schwartz, S.H. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems // The Psychology of Values: The Ontario Symposium. 1996. Vol. 8. P. 1–24.

²⁰⁹ Montana, P., & Lenaghan, J. What motivates and matters most to Generations X and Y // Journal of Career Planning and Employment. 1999. №59(4). P. 27–30.

²¹⁰ Chatman, J. A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms // Administrative Science Quarterly. 1991. №36(3). P. 459–484.

²¹¹ 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.

исследований были разные цели, но при этом использовались схожие наборы ценностей и факторов мотивации, говорит об универсальности их использования.

Контингент

Открытое акционерное общество «Томская домостроительная компания» (ОАО «ТДСК») – крупнейшее строительное предприятие Сибирского региона и основной производитель жилья в Томске и Томской области с 1972 г. ОАО «ТДСК» – это холдинг, состоящий из двадцати трех самостоятельных предприятий. Основное направление деятельности компании: строительство жилых домов и производство строительных материалов и конструкций.

За 40 лет работы построено и сдано почти 4,7 млн квадратных метров жилья. Объемы строительного производства компании увеличиваются на 15–30 процентов каждый год. На момент проведения опроса общая численность работников ОАО «ТДСК» составляла 4 970. Из числа этих работников для проведения исследования была взята совокупность, составившая 1 838 архитекторов, инженеров и строителей. В разрезе поколенных групп общая численность предприятия распределилась следующим образом: Молчаливое поколение – 2,8%, Беби-бумеры – 40,5%, поколение X – 37,3%, поколение Y – 19,4%.

Опрос был осуществлен через Интернет, через создание формы опроса в Google Docs и рассылки на корпоративную электронную почту. Архитекторы, инженеры ОАО «ТДСК» являются постоянными пользователями интернет-программ для выполнения своих должностных обязанностей, коммуникаций внутри организации, а также с потребителями и поставщиками вне компании. В строительных подразделениях компании кадровой службой для каждого работника заведена индивидуальная электронная почта для рассылки оповещений. Ответить на вопросы опроса можно было как в самой электронной почте, так и перейдя по ссылке на сайте Google. Таким образом, данный Web-опрос соответствует критериям, предъявляемым к опросам для получения надежных

данных²¹². Некоторые исследования свидетельствуют о том, что доля ответивших не так высока при интернет-опросах по сравнению с опросом через наземную почту. Однако дальнейшая работа показала, что предварительное e-mail уведомление о предстоящем опросе с дальнейшей рассылкой списка контактов и возможностью распечатать и отправить бумажную версию опроса, а также поощрение от организации фактически нивелируют разницу в доле ответивших. При этом есть данные, подтверждающие преимущества интернет-опроса перед почтовым для лиц, имеющих доступ к Интернету²¹³.

Поскольку ОАО «ТДСК» часто проводит Интернет-опросы, не было оснований полагать, что результативность опроса будет ниже, чем у обычного Web-опроса, хотя участие в опросе и не было обязательным. Изначально вызывало беспокойство получение достаточного количества респондентов со стороны строительных подразделений. Однако, в конце концов, при содействии бригадиров это не составило проблемы, поскольку строители были в достаточной степени представлены в окончательных результатах – 47%.

На основании этих предпосылок и для получения достаточно представительной генеральной совокупности все архитекторы, инженеры и строители ОАО «ТДСК» были приглашены для участия в опросе. При условии e-mail уведомления и напоминания можно было рассчитывать на долю ответивших на Web-опрос в 20–22%²¹⁴, что обеспечивает около 400 анкет для анализа при общем контингенте в 1 838 архитекторов, инженеров и строителей, включенных в рассылку. Реальная доля ответивших на опрос насчитывала 53%, и 970 анкет для анализа.

Средства контроля и измерений

Опрос для данного исследования измерил предпочтения 20 факторов мотивации и 18 трудовых ценностей (прил. 1). Респонденты использовали

²¹² 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.

²¹³ Griffis, S. E., Goldsby, T. J., & Cooper, M. Web-based and mail surveys: A comparison of response, data and cost // Journal of Business Logistics 2003. №24(2). P. 237–258.

²¹⁴ Porter, S. R., & Whitcomb, M. E. Mixed-mode contacts in Web surveys: Paper is not necessarily better // Public Opinion Quarterly. 2007. №71(4). P. 635–648.

7-балльную шкалу Лайкерта с вариацией от «1 – не важно» до «7 – чрезвычайно важно» для оценки каждого пункта опроса (рис. 5 – скриншот электронного опроса). Для валидации опроса также был запущен неформальный пилотный тест.

Опрос для сотрудников ОАО "ТДСК"

Пожалуйста, оцените степень важности приведенных ниже элементов, с точки зрения трудовой мотивации

* Обязательно

Постоянная занятость *

1 2 3 4 5 6 7

Не важно Чрезвычайно важно

**Уважение ко мне как к личности со стороны
руководителя ***

1 2 3 4 5 6 7

Не важно Чрезвычайно важно

Достаточные перерывы для отдыха *

1 2 3 4 5 6 7

Не важно Чрезвычайно важно

Хорошая зарплата *

1 2 3 4 5 6 7

Не важно Чрезвычайно важно

Благоприятные условия труда *

1 2 3 4 5 6 7

Не важно Чрезвычайно важно

Рисунок 5 – Пример вопросов и шкалы, использованной в опросе

Итак, было проведено самостоятельное Web-анкетирование. Первая страница поясняла цель исследования, примерное время, требуемое для заполнения анкеты, конфиденциальность сбора данных и процесс анализа, а также контактную информацию для пояснений по вопросам анкеты. Дополнительно к факторам мотивации и трудовым ценностям участники также были опрошены по

демографическим данным: возрасту, полу и профессии (архитектор, инженер или строитель).

Сбор данных

План отбора для самостоятельного Web-анкетирования включал полный контингент сотрудников, работающих в сфере проектирования, инженерии и строительства в ОАО «ТДСК». Конфиденциальность собранных и анализируемых данных, прежде всего, обеспечивалась анонимностью участия в анкетировании. При этом все данные, перенесенные в бумажный либо электронный формат, были защищены. Сам способ анализа данных обезопасил каждого респондента от идентификации. Демографические данные также собирались анонимно и содержали лишь возрастную принадлежность к определенному периоду лет, пол и профессию респондента. Никакой другой личной информации собрано не было в рамках данного анкетирования, все демографические данные были необходимы для анализа, результаты которого представлены в 3-й главе данной диссертации.

Анализ данных

Данные, полученные в результате анкетирования, были использованы для выявления степени отличий в предпочтении факторов мотивации и 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. Диаграммы и таблицы представлены для обеспечения наглядности анализа данных. Анализ данных в основном осуществлялся параметрическим методом вычисления с использованием программного обеспечения IBM SPSS.

Достоверность и обоснованность

Вне зависимости от методологии (качественные, количественные или смешанные методы) исследование должно дать результаты вероятные, точные и полезные²¹⁵. Прежде всего, авторитетность исследователя зависит от того, в какой степени структура исследования соответствует критериям достоверности,

²¹⁵ Robbins, S. P. Organizational behavior (10th ed.) // Upper Saddle River, NY: Pearson Education? 2003.

обоснованности и генерализуемости. Внутренняя достоверность относится к уверенности в том, что любые альтернативные объяснения маловероятны для полученных результатов. Внешняя достоверность или генерализуемость относится к степени того, насколько полученные результаты применимы для других условий и обстоятельств. Соответствие этим двум позициям обеспечивает достоверность исследования и надежность исследователя²¹⁶.

Основные угрозы достоверности и обоснованности при использовании Web-опроса происходят из плана отбора, структуры опроса, тенденций реагирования и технологических проблем. Для смягчения этих эффектов генеральная совокупность должна включать тех, у кого есть доступ к Сети, кто легко пользуется технологическими новшествами и испытывает интерес к результатам и предмету опроса²¹⁷. В данном исследовании генеральная совокупность включала всех архитекторов, инженеров, строителей, работающих в компании ОАО «ТДСК». Архитекторы и инженеры ОАО «ТДСК» используют персональный компьютер как неотъемлемую часть своей работы и соответственно близко знакомы с этим средством. Кадровые службы строительных подразделений в целях создания информационной среды присваивают личный служебный электронный почтовый ящик для каждого сотрудника. При этом исследование поддерживалось руководством ОАО «ТДСК», то есть и компания, и участники были заинтересованы в результатах и предмете опроса и планировали использовать выводы для разработки более совершенной стратегии подбора и сохранения человеческих ресурсов.

Хотя достоверность содержания является слабым звеном при оценке внутренней достоверности, это очень важная позиция в исследованиях индивидуальных предпочтений. Было проведено предварительное тестирование анкеты с целью подтверждения ее «жизнеспособности». В случае возникновения каких-либо непредвиденных изменений в вопросах было бы проведено второе тестирование для проверки модифицированной версии анкеты.

²¹⁶ Robson, C. Real world research (2 ed.). Malden, MA: Blackwell, 2002.

²¹⁷ Ray, N. M., & Tabor, S. W. Several issues affect e-research validity // Marketing News. 2003. № 37(19). P. 50–53.

Средства измерения трудовых ценностей также были тщательно проверены. Исследование ценностей обычно осуществляется методом рангового списка (ипсативно) или методом рейтинговой оценки (нормативно). Опрос Рокича по ценностям использует метод рангового списка, который определяет степень важности ценности для конкретной личности. Ранжирование ценностей побуждает респондента выбрать наиболее важные для него ценности, проиллюстрировав его индивидуальные предпочтения, что позволяет лучше прогнозировать его поведение. Однако процесс ранжирования утомителен для респондента и создает проблемы при анализе, поскольку представляет оригинальные данные, которые не могут быть проанализированы с использованием параметрической статистики²¹⁸.

В качестве альтернативы Р. Прайор (Pryor) выполнял свои ранние исследования по концептуальной схеме, чтобы связать потребности, ценности, предпочтения, рабочую этику и направленность на работу. Он выявил, что все эти термины связаны с эмоциональным предпочтением. Измерение важности ценности через рейтинговые шкалы (в противовес ранговой оценке) также обеспечивает понимание степени важности конкретной ценности по сравнению с другими²¹⁹.

Наиболее серьезный недостаток рейтинговой оценки ценностей происходит от позитивной природы ценностей и неспособности респондентов дифференцировать предпочтения ценностей²²⁰. Тем не менее использование рейтинговой оценки по шкале Лайкерта 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

²¹⁸ McCarty, J. A., & Shrum, L. J. The measurement of personal values in survey research // *Public Opinion Quarterly*. 2000. № 64. P. 271–298.

²¹⁹ Pryor, R. G. Differences among differences: In search of general work preference dimensions // *Journal of Applied Psychology*. 1987. №72(3). P. 426–433.

²²⁰ McCarty, J. A., & Shrum, L. J. The measurement of personal values in survey research // *Public Opinion Quarterly*. 2000. №64. P. 271–298.

подходящую для оценки, классификации и сравнения ответов участников, что и является целью этого исследования²²¹.

Этические соображения

Собранная информация не представляла угрозы, и кроме первичных демографических данных никакой личной информации не запрашивалось. Учитывая тематику исследования и анонимность респондентов, риск для участников исследования был минимальным. Это исследование не было лично интрузивным, не содержало экспериментов на людях, не создавало ситуаций, способных нанести физический либо эмоциональный вред участникам. Опрос был полностью открытым для участников. Несмотря на то, что опрос проводился по распоряжению руководства, участие было полностью добровольным, не было каких-либо взысканий за ответы либо за отказ участвовать в опросе.

Вдобавок, учитывая то, что сам исследователь является сотрудником ОАО «ТДСК», были приняты все меры, чтобы избежать конфликта интересов и минимизировать возможную предвзятость как со стороны исследователя, так и со стороны участников. Как экономист по финансовой работе и анализу продаж исследователь не работал напрямую с кем-либо из архитекторов, инженеров или строителей ОАО «ТДСК». В этой связи позиция исследователя внутри компании не представляла конфликта интересов в проведении исследования. При этом исследователь никак не идентифицировался участниками в каком-либо качестве, кроме лица, подписавшего приглашение участвовать в опросе.

Итак, во второй главе мы систематизировали и адаптировали разрозненные подходы зарубежных исследователей к формированию поколенных групп, включая определение временных границ, характеристик и событий, формирующих ту или иную группу. В Восточной Европе, особенно России, границы между поколениями смещены примерно на 5–10 лет по сравнению с США: Молчаливое поколение, рожденное до 1947 г., Беби-бумеры, рожденные с

²²¹ Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research // Journal of Management. 1998. №24. P. 351–389.

1948 по 1968 г., поколение X, рожденное с 1969 по 1986 г., поколение Y, рожденное с 1987 по 2004 г.

Была проведена критическая оценка теории поколений и выделены три проблемных пункта теории: во-первых, проблема определения поколенной группы влечет за собой споры между исследователями по поводу такого ключевого элемента теории, как события, формирующие характер и ценности поколения. Во-вторых, некоторыми исследователями ставится под сомнение неизменная природа ценностей. В этом случае подвергается сомнению наличие поколенной модели поведения как таковой, поскольку тип поведения будет скорее зависеть от возраста, нежели специфического опыта юности. В-третьих, факт того, что на человека, помимо социоэкономических и исторических событий, влияют расовые и этнические отличия, характер труда, возможно даже в большей степени, накладывает дополнительные ограничения на практическое применение теории.

Тем не менее, теория поколений подтвердила свою состоятельность на практике в качестве средства выявления отличий между поколениями при прогнозе покупательского поведения различных возрастных групп. В свою очередь, изучение характеристик поколения в более мелких подгруппах позволяет нивелировать отличия в переживании различных событий.

Для того чтобы убедиться в возможности и целесообразности использования теории поколений для решения проблемы многопоколенных групп работников в рамках экономики труда, была разработана методика проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации.

3 Корректировка мотивации на основе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп работников

3.1 Трудовые ценности и факторы мотивации поколенных групп работников: результаты количественного исследования на примере ОАО «Томская домостроительная компания»

Методика, представленная в предыдущей главе, служит основанием для проведения количественного исследования трудовых ценностей и факторов мотивации архитекторов, инженеров и строителей, работающих в Открытом акционерном обществе «Томская домостроительная компания». Определение факторов мотивации, свойственных каждому поколению, позволит сформировать систему мотивации, учитывающую особенности различных поколенных групп. Понимание отличий между ценностями, принятыми в компании, и трудовыми ценностями каждого поколения ценно для создания эффективной стратегии подбора и удержания работников. Установление зависимости трудовых ценностей и принадлежности работника к определенной поколенной группе решает, во-первых, проблему выхода на пенсию Молчаливого поколения и Беби-бумеров и, во-вторых, проблему создания системы управления по ценностям многопоколенной рабочей силой при обеспечении производительности и интенсивности труда в организации.

В параграфе 3.1 представлен объект количественного исследования и применяемый статистический аппарат. Приведены результаты исследования трудовых ценностей и факторов мотивации и их интерпретация. Эмпирически установлено влияние характера работы на трудовые ценности и факторы мотивации работника. В заключительном параграфе проведен анализ результатов, подтверждена гипотеза диссертационного исследования и даны рекомендации по корректировке мотивации на основе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп.

Опрос архитекторов, инженеров и строителей ОАО «ТДСК» показал удовлетворительные результаты на предмет тестирования гипотез, проверяемых в данной работе. Для проверки достоверности исследования был проведен пилотный опрос сотрудников ОАО «ТДСК» из материнской компании. Приглашения для участия в опросе были разосланы с помощью электронной почты 45 потенциальным респондентам, и 23 откликнулись на запрос, все 23 анкеты были правильно заполнены в онлайн-режиме. Пилотный опрос включал 56 элементов: 20 факторов мотивации, 18 трудовых ценностей, 18 вопросов, относящихся к восприятию работниками сложившихся трудовых ценностей в компании. Все позиции признаны достоверными, таким образом, проведение второго пробного теста было нецелесообразно, и все элементы теста были использованы в опросе сотрудников ОАО «ТДСК». Оба, пилотный и основной опросы, проводились по методике, описанной в параграфе 2.2.

Для исследования была взята генеральная совокупность архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК» (данные, полученные в ходе пилотного опроса, не были включены в финальное исследование). Электронные приглашения для участия в опросе были разосланы 1838 работникам. Из них участие приняли 978 сотрудников, таким образом, доля принявших участие в исследовании составила 53% респондентов. Восемь из ответов были неполными и непригодными для использования. Из 970 участников, давших приемлемые ответы, 123 – были женского пола (12,7%) и 846 – мужского (87,2%), один участник опроса предпочел не указывать свою гендерную принадлежность. 308 участников опроса были архитекторами (31,8%), 206 – инженерами (21,2%) и 456 – строителями (47,0%).

Исходя из рис. 6 и 7, можно говорить о сходстве между структурой занятого населения России и структурой человеческих ресурсов ОАО «ТДСК». Если же учитывать экстраполяцию данных конца 2012 г., полученных из банка готовых документов Росстата «Труд и занятость в России – 2013 г.» на 2013 г., то процентное соотношение будет практически идентичным (см. параграф 2.1).

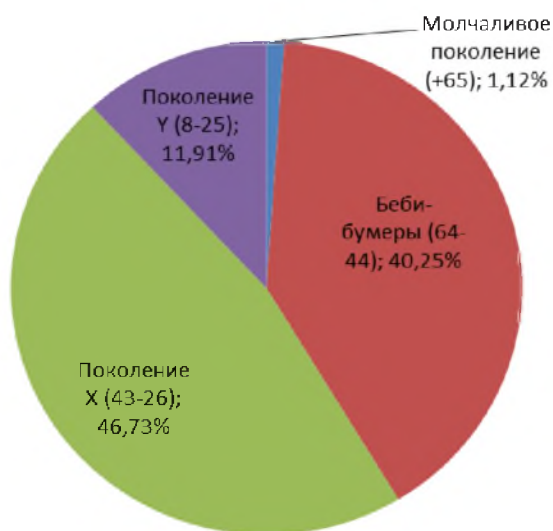


Рисунок 6 – Структура поколенных групп всех занятых в экономике страны на 2013 г.

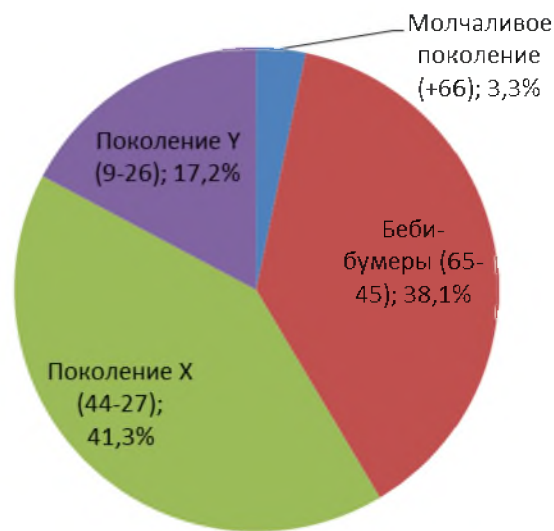


Рисунок 7 – Структура поколенных групп сотрудников ОАО «ТДСК»

В рамках исследования было рассмотрено: 1) в какой степени предпочтения факторов мотивации архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК», отличаются в зависимости от принадлежности к поколенному сегменту; 2) в какой степени предпочтения трудовых ценностей у архитекторов, инженеров и строителей, работающих на ОАО «ТДСК», отличаются в зависимости от принадлежности к поколенному сегменту?

Опрос состоял из трех вопросов в общей сложности содержащих 56 пунктов: 20 факторов мотивации, использованных в одном вопросе, 18 трудовых ценностей, использованных в двух вопросах.

18 пунктов опроса, содержащих наименования трудовых ценностей, использовались при ответе на второй вопрос для измерения предпочтительности идеальных трудовых ценностей. Аналогичные пункты использовались в третьем вопросе для сравнения предпочитаемых идеальных трудовых ценностей и представлений работников о фактической реализации этих ценностей в компании. Таким образом, в третьем вопросе участников опроса попросили определить степень, с которой, по их мнению, 18 указанных трудовых ценностей соответствуют ценностям, существующим в компании.

Было использовано несколько методов анализа для определения значимой разницы в рассматриваемых факторах мотивации, идеальных трудовых ценностях и оценки степени соответствия существующих трудовых ценностей в компании идеальным между четырьмя поколенными группами. На предварительном этапе анализа для соблюдения чистоты опроса и исключения возможности влияния других факторов помимо принадлежности к той или иной поколенной группе был проведен дисперсионный анализ для определения существования различий в факторах мотивации и трудовых ценностях между сотрудниками различных подразделений компании.

Далее 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, с которой сталкиваются при многократном проведении t-теста, была использована поправка Бонферрони. Ошибка первого рода заключается в отрицании основной гипотезы, когда на самом деле она верна.

Дополнительно был проведен факторный анализ данных, собранных по каждому из трех вопросов. Факторный анализ позволяет сократить число переменных, необходимых для описания данных, то есть 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.

Последующий анализ исследования включает: 1) результаты дисперсионного анализа, определяющие существование различий в факторах мотивации и трудовых ценностях между сотрудниками различных подразделений

компании; 2) результаты первого вопроса, показывающие предпочтительность 20 факторов мотивации; 3) результаты второго вопроса, показывающие предпочтительность 18 трудовых ценностей; 4) результаты третьего вопроса, сравнивающие идеальные трудовые ценности участников опроса и фактического воплощения этих ценностей в ОАО «ТДСК».

Основным инструментом в нашем исследовании выступает дисперсионный анализ, поэтому рассмотрим его подробнее. Дисперсионный анализ применим для независимых переменных, имеющих более чем две категории. «Данный метод основан на соотнесении межгрупповой и внутригрупповой изменчивости изучаемой зависимой переменной, т.е. на сравнении величины изменчивости между категориями с величиной изменчивости внутри категорий. Чем больше различия между категориями по отношению к различиям внутри категорий, тем больше вероятность того, что нулевая гипотеза об отсутствии различий является ложной и может быть отклонена»²²².

Поскольку в генеральной совокупности присутствуют представители разных подразделений компании, а именно архитекторы, инженеры и строители, существует вероятность того, что профессия респондента может оказывать влияние на трудовые ценности и факторы мотивации. Отметим, данные профессии носят различный характер, с одной стороны, это работники умственного труда, а с другой – «синие воротнички». Таким образом, нулевой гипотезой будет следующее утверждение: «Не существует статистически значимых отличий в предпочтении факторов мотивации между архитекторами, инженерами и строителями, работающими на ОАО «ТДСК»». Альтернативная гипотеза гласит: «Существуют статистически значимые отличия в предпочтении факторов мотивации между архитекторами, инженерами и строителями, работающими на ОАО «ТДСК»».

Таблица 16 содержит математическое ожидание (средние значения), среднее квадратическое отклонение (стандартное отклонение), результаты

²²² Дубина И.Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований. Барнаул: Изд-во Алт. Ун-та. 2006. С. 158.

дисперсионного анализа. Поправка Бонферрони применяется для контроля ошибки первого рода. Новый уровень значимости для определения различий между группами составил ,017 – результат деления базового уровня значимости $\alpha=,05$ на 3 (количество произведенных сравнений).

Уровень значимости (α) – это пороговая вероятность ошибки, заключающейся в отклонении нулевой гипотезы, когда она верна.

P-уровень значимости (*p-value*) соответствует риску совершения ошибки первого рода (отклонения истинной нулевой гипотезы). Если $p < \alpha$, нулевая гипотеза отклоняется.

Таблица 16 – Важность факторов мотивации для сотрудников различных профессий, работающих на ОАО «ТДСК»²²³

Факторы мотивации		Архитекторы n=308	Инженеры n=206	Строители n=456	Sig	Среднее рас- хождение, уровень ,05*
Постоянная занятость	МО	6,05	6,07	6,35	,257	
	СКО	1,20	1,19	1,24		
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	МО	5,98	5,99	5,97	,645	
	СКО	1,10	1,11	1,15		
Достаточные перерывы для отдыха	МО	3,82	3,76	5,34	< ,001	b, c
	СКО	1,25	1,30	1,33		
Хорошая зарплата	МО	6,22	6,14	6,35	,498	
	СКО	1,00	1,09	1,08		
Благоприятные условия труда	МО	5,18	5,23	6,05	< ,001	b, c
	СКО	1,21	1,33	1,26		
Возможность качественно выполнять работу	МО	6,20	6,16	6,13	,232	
	СКО	,89	1,06	1,02		
Дружественная обстановка в коллективе	МО	5,58	5,63	5,87	,325	
	СКО	1,45	1,28	1,27		
Возможность повышения	МО	5,31	5,40	5,19	,188	
	СКО	1,09	1,14	1,16		
Возможность заниматься интересной работой	МО	6,24	6,30	5,58	,004	b, c
	СКО	1,12	1,10	1,18		

²²³ МО – математическое ожидание; СКО – среднее квадратическое отклонение; Sig – значимость.

Факторы мотивации		Архитекторы n=308	Инженеры n=206	Строители n=456	Sig	Среднее рас- хождение, уровень ,05*
Социальное обеспече- ние	МО	5,64	5,69	6,25	,042	b, c
	СКО	1,38	1,41	1,40		
Высокая оценка руко- водства	МО	5,54	5,46	5,94	,137	
	СКО	1,17	1,17	1,22		
Ощущение значимости выполняемой работы	МО	5,95	5,96	5,80	,106	
	СКО	1,25	1,26	1,30		
Разнообразие выполня- емых задач	МО	5,40	5,32	5,38	,159	
	СКО	1,35	1,42	1,39		
Устное поощрение ру- ководства за хорошую работу	МО	4,85	4,86	5,12	,414	
	СКО	1,06	1,15	1,12		
Получение квалифика- ционного рейтинга (разряда)	МО	4,53	4,48	4,70	,584	
	СКО	1,68	1,71	1,70		
Осознание собственной значимости для компа- нии	МО	6,01	6,06	5,35	< ,001	b, c
	СКО	1,26	1,40	1,32		
Возможность развивать свои способности	МО	5,80	5,84	5,49	,112	
	СКО	1,11	1,08	1,08		
Справедливые отпуска / политика увольнения	МО	5,36	5,45	6,18	,012	b, c
	СКО	1,28	1,26	1,19		
Неотвратимость нака- зания за плохо сделан- ную работу	МО	3,68	3,73	4,13	,086	
	СКО	1,79	1,82	1,84		
Свобода в работе	МО	5,68	5,59	5,20	,126	
	СКО	1,47	1,42	1,41		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,017; a = различия между архитекторами и инженерами, b = различия между архитекторами и строителями, c = различия между инженерами и строителями.

Учитывая полученные результаты, нулевая гипотеза может быть отвергнута в пользу альтернативной гипотезы о том, что существуют статистически значимые отличия в предпочтении факторов мотивации между архитекторами, инженерами и строителями, работающими на ОАО «ТДСК».

Анализ факторов мотивации, у которых уровень значимости меньше ,017:

1. Достаточные перерывы для отдыха. Попарные сравнения t-теста выявили, что обе группы, архитекторы ($p < ,006$) и инженеры ($p < ,001$), оценили этот пункт значительно ниже, чем строители.

2. Благоприятные условия труда. Т-тест выявил, что и архитекторы ($p = ,008$), и инженеры ($p = ,008$) оценили этот фактор мотивации ниже, чем строители.

3. Возможность заниматься интересной работой. Строители оценили этот фактор ниже, чем архитекторы ($p = ,005$) и инженеры ($p = ,001$).

4. Социальное обеспечение. Строители оценили этот пункт выше по сравнению с архитекторами ($p < ,001$) и инженерами ($p < ,001$).

5. Осознание собственной значимости для компании. Т-тест определил, что строители оценивают этот фактор мотивации ниже по сравнению с архитекторами ($p = ,005$) и инженерами ($p = ,001$).

6. Справедливые отпуска / политика увольнения. И архитекторы ($p = ,006$), и инженеры ($p < ,001$) оценили это фактор ниже, чем строители.

Вторая нулевая гипотеза предварительного дисперсионного анализа утверждает: «Не существует статистически значимых отличий в предпочтении трудовых ценностей между архитекторами, инженерами и строителями, работающими на ОАО «ТДСК»». Альтернативная гипотеза гласит: «Существуют статистически значимые отличия в предпочтении трудовых ценностей между архитекторами, инженерами и строителями, работающими на ОАО «ТДСК»».

Таблица 17 содержит математическое ожидание (средние значения), среднее квадратическое отклонение (стандартное отклонение), результаты дисперсионного анализа.

Таблица 17 – Важность трудовых ценностей для сотрудников различных профессий, работающих на ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности		Архитекторы n=308	Инженеры n=206	Строители n=456	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Инновационность	МО	5,63	5,74	4,42	< ,001	b, c
	СКО	1,15	1,11	1,04		
Уважение к правам личности	МО	5,75	5,76	5,55	,765	
	СКО	1,23	1,19	1,24		

Трудовые ценности		Архитекторы n=308	Инженеры n=206	Строители n=456	Sig	Среднее расхожде- ние, уровень ,05*
Предсказуемость	МО	4,42	4,54	4,41	,398	
	СКО	1,37	1,32	1,36		
Возможность профес- сионального роста	МО	5,95	5,98	5,90	,144	
	СКО	1,02	1,01	1,11		
Поощрение дружеских отношений с коллегами	МО	4,45	4,49	3,98	,112	
	СКО	1,50	1,54	1,48		
Возможность риско- вать	МО	4,14	4,25	3,68	,085	
	СКО	1,58	1,71	1,67		
Ориентация на резуль- тат	МО	5,38	5,49	5,10	,115	
	СКО	1,17	1,18	1,27		
Ожидание высокой производительности	МО	5,55	5,48	5,29	,439	
	СКО	,98	1,02	,97		
Внимательность	МО	5,10	4,96	5,84	< ,001	b, c
	СКО	1,52	1,53	1,49		
Объективность	МО	6,16	6,04	5,86	,118	
	СКО	,86	,95	,88		
Ориентация на ин- струкции	МО	3,84	3,91	4,73	,002	b, c
	СКО	1,80	1,92	1,74		
Готовность экспери- ментировать	МО	5,38	5,54	4,96	,186	
	СКО	1,15	1,12	1,17		
Не быть стесненным излишними правилами	МО	4,75	4,69	4,24	,459	
	СКО	1,59	1,48	1,62		
Настрой на успех	МО	5,80	5,78	5,04	< ,001	b, c
	СКО	1,16	0,92	0,98		
Пользоваться предо- ставленными возмож- ностями	МО	5,61	5,64	5,09	,204	
	СКО	1,34	1,42	1,34		
Терпимость	МО	5,10	4,96	4,89	,188	
	СКО	1,47	1,46	1,60		
Устойчивость	МО	5,81	5,84	5,51	,121	
	СКО	1,31	1,24	1,29		
Стабильная занятость	МО	6,12	6,15	5,99	,551	
	СКО	1,07	1,13	1,03		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,017; a = различия между архитекторами и инженерами, b = различия между архитекторами и строителями, c = различия между инженерами и строителями.

Таким образом, трудовые ценности: инновационность, внимательность, ориентация на инструкции и настрой на успех – оказались значимыми на уровне ,017. Пункт «Возможность рисковать» был статистически значимым на уровне ,05, с учетом поправки Бонферрони значимой разницы между сотрудниками различных подразделений по этому пункту выявлено не было.

Анализ трудовых ценностей, у которых уровень значимости меньше ,017:

1. Инновационность. Парные сравнения t-теста выявили, что архитекторы ($p = ,005$) и инженеры ($p = ,003$) считают такую трудовую ценность, как инновационность, более важной, чем строители.

2. Внимательность. Строители расценивают значимость трудовой ценности «внимательность» выше, чем это делают архитекторы ($p < ,001$) и инженеры ($p < ,001$).

3. Ориентация на инструкции. Строители расценивают значимость ориентации на инструкции выше, чем архитекторы ($p = ,005$) и инженеры ($p = ,005$).

4. Настрой на успех. Т-тест определил, что строители ниже оценивают ценность настроя на успех, чем архитекторы ($p = ,005$) и инженеры ($p = ,001$).

Следовательно, нулевая гипотеза может быть отвергнута в пользу альтернативной гипотезы о том, что существуют статистически значимые отличия в предпочтении трудовых ценностей между архитекторами, инженерами и строителями, работающими на ОАО «ТДСК».

В третьем вопросе респондентов просили определить степень, с которой 18 трудовых ценностей, описанных в вопросе 2, фактически реализуются в ОАО «ТДСК».

Исходя из данных табл. 18, можно говорить о том, что не отмечено статистически значимых отличий в оценке степени поддержки трудовых ценностей ОАО «ТДСК» между архитекторами, инженерами и строителями. Табл. 18 включает в себя математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа.

Таблица 18 – Степень поддержки трудовых ценностей компанией с точки зрения сотрудников различных профессий, работающих на ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности		Архитекторы n=308	Инженеры n=206	Строители n=456	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Инновационность	МО	5,24	5,21	5,10	,228	
	СКО	1,32	1,27	1,33		
Уважение к правам личности	МО	5,05	5,06	4,97	,669	
	СКО	1,48	1,36	1,50		
Предсказуемость	МО	4,44	4,48	4,41	,688	
	СКО	1,37	1,39	1,35		
Возможность профессионального роста	МО	4,95	4,89	4,90	,255	
	СКО	1,50	1,56	1,62		
Поощрение дружеских отношений с коллегами	МО	4,25	4,29	4,18	,232	
	СКО	1,60	1,65	1,57		
Возможность рисковать	МО	3,85	3,99	3,68	,114	
	СКО	1,58	1,73	1,64		
Ориентация на результат	МО	5,37	5,39	5,20	,427	
	СКО	1,37	1,38	1,47		
Ожидание высокой производительности	МО	5,45	5,48	5,39	,329	
	СКО	1,18	1,22	1,27		
Внимательность	МО	5,50	5,66	5,46	,561	
	СКО	1,52	1,58	1,48		
Объективность	МО	5,04	4,95	5,26	,087	
	СКО	1,36	1,55	1,48		
Ориентация на инструкции	МО	4,88	4,94	5,03	,131	
	СКО	1,81	1,92	1,94		
Готовность экспериментировать	МО	4,38	4,24	4,56	,124	
	СКО	1,55	1,54	1,72		
Не быть стесненным излишними правилами	МО	3,75	3,89	3,54	,352	
	СКО	1,54	1,42	1,72		
Настрой на успех	МО	5,08	4,97	5,04	,101	
	СКО	1,17	,93	,97		
Пользоваться предоставленными возможностями	МО	4,61	4,44	4,58	,240	
	СКО	1,48	1,67	1,64		

Трудовые ценности		Архитекторы n=308	Инженеры n=206	Строители n=456	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Терпимость	МО	4,70	4,91	4,82	,284	
	СКО	1,43	1,48	1,61		
Устойчивость	МО	5,04	5,12	5,15	,529	
	СКО	1,55	1,55	1,49		
Стабильная занятость	МО	4,82	4,96	5,01	,157	
	СКО	1,57	1,53	1,54		

Однако ввиду того, что строители в отличие от архитекторов и инженеров по-другому оценивают некоторые факторы мотивации и предпочтительные трудовые ценности, будет целесообразным разделить генеральную совокупность на две группы: архитекторы и инженеры (работники умственного труда) и строители («синие воротнички»). Дальнейшее исследование влияния принадлежности к различным поколенным группам на факторы мотивации и трудовые ценности будет вестись независимо на двух уровнях фактора, определяющего характер работы. Более подробно в данном параграфе остановимся на совокупности архитекторов и инженеров: приведем результаты и анализ данных. Этого будет достаточно для подтверждения или опровержения основных гипотез исследования. Результаты анализа по второй совокупности приведены в приложении 2, они понадобятся при итоговом анализе результатов исследования в следующем параграфе.

Вопрос 1. Факторы мотивации: дисперсионный анализ.

H₁₀: Не существует статистически значимых отличий в предпочтении факторов мотивации между четырьмя поколениями архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК».

Таблица 19 содержит математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа и t-тест, который определяет различия между четырьмя поколенными группами в тех случаях, где дисперсионный анализ оказался значимым. Поправка Бонферрони применяется для контроля ошибки первого рода. Новый уровень значимости для определения

различий между группами составил ,0083 – результат деления базового уровня значимости $\alpha=,05$ на 6 (количество произведенных сравнений).

В табл. 19 представлены данные на значимость дисперсионного анализа по восьми пунктам: достаточные перерывы для отдыха, хорошая зарплата, благоприятные условия труда, возможность качественно выполнять работу, возможность повышения, социальное обеспечение, осознание собственной значимости для компании, возможность развивать свои способности. Дисперсионный анализ также показал значимое различие еще по двум пунктам опроса: неотвратимость наказания за плохо сделанную работу и свобода в работе. Однако t-тест не выявил значимой разницы между группами на новом уровне значимости ($,0083$), рассчитанном с помощью поправки Бонферрони.

Таблица 19 – Важность факторов мотивации для четырех поколений архитекторов и инженеров работающих на ОАО «ТДСК»

Факторы мотивации		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Постоянная занятость	МО	5,94	6,09	6,10	6,03	,337	
	СКО	1,18	1,15	1,18	1,23		
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	МО	5,97	6,03	6,04	6,03	,987	
	СКО	1,08	1,09	1,10	1,07		
Достаточные перерывы для отдыха	МО	3,74	3,72	4,07	4,42	< ,001	d, e
	СКО	1,34	1,58	1,61	1,70		
Хорошая зарплата	МО	5,63	5,90	6,18	6,10	< ,001	b, d
	СКО	1,10	1,00	,95	1,02		
Благоприятные условия труда	МО	5,25	5,27	5,28	4,98	,021	e, f
	СКО	1,02	1,27	1,27	1,45		
Возможность качественно выполнять работу	МО	6,44	6,30	6,18	5,98	< ,001	c, e
	СКО	,84	,81	,92	1,07		
Дружественная обстановка в коллективе	МО	5,63	5,48	5,32	5,31	,212	
	СКО	1,13	1,24	1,32	1,42		
Возможность повышения	МО	5,25	5,13	6,07	6,15	< ,001	b, c, d, e
	СКО	1,46	1,37	1,15	1,09		

Факторы мотивации		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Возможность заниматься интересной работой	МО	6,47	5,98	6,00	6,04	,098	
	СКО	,72	1,10	1,10	1,13		
Социальное обеспечение	МО	5,75	5,94	5,54	5,39	< ,001	d, e
	СКО	1,11	1,10	1,33	1,40		
Высокая оценка руководства	МО	5,88	5,68	5,65	5,54	,337	
	СКО	1,04	1,17	1,21	1,29		
Ощущение значимости выполняемой работы	МО	6,13	5,75	5,73	5,63	,157	
	СКО	,91	1,14	1,18	1,37		
Разнообразие выполняемых задач	МО	5,59	5,21	5,34	5,48	,057	
	СКО	1,32	1,25	1,29	1,38		
Устное поощрение руководства за хорошую работу	МО	4,91	4,73	4,91	4,94	,321	
	СКО	1,30	1,43	1,59	1,65		
Получение квалификационного рейтинга (разряда)	МО	4,72	4,33	4,44	4,36	,506	
	СКО	1,53	1,67	1,78	1,76		
Осознание собственной значимости для компании	МО	6,16	5,65	5,40	5,28	< ,001	b, c, e
	СКО	1,19	1,24	1,46	1,43		
Возможность развивать свои способности	МО	5,44	5,61	5,90	6,02	< ,001	c, d, e
	СКО	1,01	1,09	1,13	1,13		
Справедливые отпуска / политика увольнения	МО	5,25	5,44	5,51	5,69	,058	
	СКО	1,19	1,29	1,35	1,26		
Неотвратимость наказания за плохо сделанную работу	МО	3,59	3,76	4,09	4,08	0,28	
	СКО	1,76	1,71	1,75	1,64		
Свобода в работе	МО	5,72	5,45	5,34	5,19	0,36	
	СКО	1,53	1,28	1,30	1,32		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a = различия между Молчаливым поколением и Беби-бумерами, 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.

Учитывая полученные результаты, нулевая гипотеза может быть отвергнута в пользу альтернативной гипотезы о существовании статистически значимых отличий в предпочтении факторов мотивации между четырьмя поколениями архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК».

Анализ факторов мотивации, у которых уровень значимости меньше ,0083:

1. Достаточные перерывы для отдыха. Попарные сравнения t-теста выявили, что и поколение X ($p < ,006$), и поколение Y ($p < ,001$) оценили этот пункт значимо выше, чем Беби-бумеры и Молчаливое поколение.

2. Хорошая зарплата. Поколение X оценило хорошую зарплату в качестве более значимого фактора мотивации, чем Беби-бумеры ($p < ,001$) и Молчаливое поколение ($p = ,002$).

3. Благоприятные условия труда. Т-тест выявил, что и Беби-бумеры ($p = ,008$), и группа поколения X ($p = ,008$) оценили этот фактор мотивации выше, чем поколение Y.

4. Возможность качественно выполнять работу. И Молчаливое поколение ($p = ,006$), и Беби-бумеры ($p < ,001$) оценили этот фактор выше, чем поколение Y.

5. Возможность повышения по службе. Т-тест выявил, что для Молчаливого поколения этот фактор мотивации не так значим, как для поколения X ($p < ,001$) и поколения Y ($p < ,001$). Беби-бумеры также оценили этот фактор ниже по сравнению с поколением X ($p < ,001$) и поколением Y ($p < ,001$).

6. Социальное обеспечение. Беби-бумеры оценили этот пункт выше по сравнению с поколением X ($p < ,001$) и поколением Y ($p < ,001$).

7. Осознание собственной значимости для компании. Т-тест определил, что группа Молчаливое поколение оценивает этот фактор мотивации выше по сравнению с поколением X ($p = ,005$) и поколением Y ($p = ,001$). Беби-бумеры также оценили его выше, чем поколение Y ($p = ,001$).

8. Возможность развивать свои способности. Поколение Y оценило этот фактор выше, чем Молчаливое поколение ($p = ,005$) и Беби-бумеры ($p = ,001$). Поколение X ($p < ,001$) рассматривает этот пункт как более важный фактор мотивации, чем Беби-бумеры.

Вопрос 1. Факторы мотивации: факторный анализ.

20 первых пунктов опроса также были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент. В ходе процедуры вращения факторов, используя Облимин-вращение, были выделены и интерпретированы пять новых результирующих факторов, имеющих собственное значение выше 1. Каждый из

пяти факторов интерпретирует лежащую в их основе структуру факторов мотивации из 20 пунктов опроса. Суммарный вклад в общую дисперсию пяти факторов составляет 58,15%. Таблица 20 содержит результаты анализа главных компонент с последующей интерпретацией факторов.

Таблица 20 – Результаты анализа главных компонент (Облимин-вращение) факторов мотивации на архитекторов и инженеров ОАО «ТДСК»

Факторы мотивации	Результирующие факторы				
	Сознание ценности/ важности	Стабильная занятость	Развитие навыков и способностей	Условия труда	Ответная реакция на труд
Постоянная занятость	,179	,743	,005	,099	,155
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	,671	,343	,249	,230	,139
Достаточные перерывы для отдыха	,286	,140	,003	,716	,212
Хорошая зарплата	,082	,467	,005	,383	,508
Благоприятные условия труда	,414	,374	,327	,493	,183
Возможность качественно выполнять работу	,358	,422	,634	,012	,085
Дружественная обстановка в коллективе	,565	,329	,371	,302	,035
Возможность повышения	,187	,230	,242	,207	,745
Возможность заниматься интересной работой	,241	,052	,800	,101	,204
Социальное обеспечение	,230	,786	,150	,224	,276
Высокая оценка руководства	,848	,241	,313	,233	,244
Ощущение значимости выполняемой работы	,684	,205	,620	,081	,258
Разнообразие выполняемых задач	,377	,012	,667	,337	,288
Похвала руководства за хорошую работу	,770	,050	,139	,285	,407
Получение квалификационного рейтинга (разряда)	,536	,157	,205	,132	,700
Осознание собственной значимости для компании	,612	,249	,567	,012	,404
Возможность развивать свои способности	,227	,182	,611	,086	,580
Справедливые отпуска / политика увольнения	,176	,329	,059	,743	,315
Неотвратимость наказания за плохо сделанную работу	,345	,241	,213	,263	,566
Свобода в работе	,153	,079	,475	,560	,006

В табл. 20 представлена структурная матрица анализа основных компонент, включающая корреляцию каждого пункта опроса с пятью извлеченными факторами. Чтобы интерпретировать факторы, каждый пункт был отнесен только к тому фактору, с которым связь была наиболее тесной. Единственным исключением стал такой фактор мотивации, как ощущение значимости выполняемой работы. Факторная нагрузка этой переменной была выше ,6 по двум факторам, поэтому она была включена в оба фактора для дальнейшей интерпретации.

Первый фактор включает такие пункты опроса, как уважение ко мне как к личности со стороны руководителя, устное поощрение руководства за хорошую работу, ощущение значимости выполняемой работы, дружественная обстановка в коллективе, высокая оценка руководства, осознание собственной значимости для компании (см. табл. 21, представляющую табличную форму анализа основных компонент). Этот фактор был интерпретирован как мотивирующий путем осознания респондентами своей ценности или важности для компании. Второй фактор включает постоянную занятость и социальное обеспечение. Он был интерпретирован как фактор безопасности. Третий фактор включает следующие пункты: возможность заниматься интересной работой, наличие разнообразных задач, возможность развивать свои способности, возможность качественно выполнять работу. Этот фактор был интерпретирован как фактор мотивации по развитию трудовых навыков и способностей. Четвертый фактор определяют следующие пункты: достаточные перерывы для отдыха, справедливые отпуска или политика увольнения, благоприятные условия труда, свобода в работе. Данный фактор интерпретируется как мотивация через условия труда. Пятый фактор включает такие пункты, как возможность повышения, неотвратимость наказания за плохо сделанную работу, получение квалификационного рейтинга (разряда), хорошая зарплата. Пятый фактор был интерпретирован как фактор ответной реакции на труд.

Таблица 21 – Математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, дисперсионный анализ и t-тест по факторам, полученным из анализа основных компонент

Факторы мотивации		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Сознание ценности/ важности	МО	34,90	33,32	33,01	32,67	,156	
	СКО	5,24	5,41	5,75	5,97		
Стабильная занятость	МО	11,68	12,02	11,64	11,42	,003	e
	СКО	2,06	1,89	2,14	2,21		
Развитие навыков и способностей	МО	30,06	28,84	29,10	29,17	,373	
	СКО	3,36	3,88	4,05	4,50		
Условия труда	МО	19,90	19,91	20,20	20,29	,608	
	СКО	3,84	3,62	3,85	3,87		
Ответная реакция на труд	МО	19,19	19,15	20,78	20,72	<,001	d, e
	СКО	3,89	4,13	3,90	3,88		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a = различия между Молчаливым поколением и Беби-бумерами, 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.

Проведем анализ, определяющий разницу между четырьмя поколенными группами по вновь извлеченным факторам мотивации. Таблица 21 содержит математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа для пяти факторов и t-тест, сравнивающий четыре поколенные группы, в случае если дисперсионный анализ оказывается значимым. Анализ показал, что существуют значимые различия по фактору стабильной занятости и по ответной реакции на труд. Т-тест определил, что Беби-бумеры расценивают фактор стабильной занятости более мотивирующим по сравнению с поколением Y ($p < ,001$). При этом Беби-бумеры фактор ответной реакции на труд считают менее мотивирующим, чем и поколение X ($p < ,001$) и поколение Y ($p < ,001$).

Ранжирование математических ожиданий. Результаты оценок математических ожиданий 20 факторов мотивации, измеренных в исследовании, указывают на совпадение по пяти ведущим факторам в каждом поколении.

Таблица 22 отражает ведущие факторы мотивации и место в рэнкинге в рамках каждой поколенной группы.

Таблица 22 – Распределение факторов мотивации среди поколений по наивысшим значениям математического ожидания

Факторы мотивации	Итоговое МО	Рэнкинг			
		Молчаливое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Возможность качественно выполнять работу	6,17	2	1	1*	(6)
Постоянная занятость	6,07	–	2	2	4*
Хорошая зарплата	6,04	–	–	1*	2
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	6,03	5	3	4	4*
Возможность заниматься интересной работой	6,02	1	4	5	3
Возможность повышения	5,74	–	–	3	1

*Указывает на факторы мотивации значения математических ожиданий, которые одинаковы, а значит, они получают одинаковый ранг в рамках поколенной группы.

В табл. 22 оказались не представлены по причине того, что результаты не совпадают с другими группами у Молчаливого поколения, такие факторы, как осознание собственной значимости для компании и ощущение значимости выполняемой работы, занявшие третье и четвертое места соответственно. У Беби-бумеров социальное обеспечение стоит пятым по важности. Поколение Y на пятое место ставит возможность развивать свои способности. Стоит заметить, что фактор мотивации «возможность качественно выполнять работу», имеющий самое высокое итоговое математическое ожидание, проранжированное первым и вторым среди трех старших поколений, только шестой у поколения Y.

Вопрос 2. Трудовые ценности: дисперсионный анализ.

H₂₀: Не существует статистически значимых отличий в предпочтении трудовых ценностей между четырьмя поколениями архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК».

Таблица 23 включает в себя математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа и t-тест, который определяет различия между четырьмя поколенными группами в тех случаях, где

дисперсионный анализ оказался значимым. По четырем пунктам опроса были выявлены значимые различия между группами: предсказуемость, возможности профессионального роста, ориентация на инструкции, не быть стесненным излишними правилами.

Таблица 23 – Важность трудовых ценностей для четырех поколений архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности		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		

Трудовые ценности		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
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		
Терпимость	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, 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.

Учитывая полученные результаты, нулевая гипотеза может быть отвергнута в пользу альтернативной гипотезы о том, что существуют статистически значимые отличия в предпочтении трудовых ценностей между четырьмя поколениями архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК».

Анализ трудовых ценностей, у которых уровень значимости меньше ,0083:

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

2. Возможности профессионального роста. Молчаливое поколение расценивает значимость возможности профессионального роста ниже, чем это делают поколение X ($p < ,001$) и поколение Y ($p < ,001$). Беби-бумеры также ценность профессионального роста ставят ниже, чем оба и поколение X ($p < ,001$) и поколение Y ($p < ,001$).

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

4. Не быть стесненным излишними правилами. Беби-бумеры относительно поколения Y ($p = ,003$) также более важным считают не быть стесненным излишними правилами.

Вопрос 2. Трудовые ценности: факторный анализ.

18 пунктов опроса, определяющих иерархию трудовых ценностей, также были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент. В ходе процедуры вращения факторов, используя Облимин-вращение, были выделены и интерпретированы четыре новых результирующих фактора, имеющих собственное значение выше 1. Каждый из четырех факторов интерпретирует лежащую в их основе структуру трудовых ценностей из 18 пунктов опроса. Суммарный вклад в общую дисперсию четырех факторов составляет 55,34%. Проведем интерпретацию факторов с последующим анализом, определяющим разницу между четырьмя группами поколений по извлеченным факторам.

Таблица 24 содержит структурную матрицу анализа основных компонент, включающую корреляцию каждого пункта опроса с четырьмя извлеченными факторами. Чтобы интерпретировать факторы, каждый пункт был отнесен только к тому фактору, с которым связь была наиболее тесной.

Таблица 24 – Результаты анализа главных компонент (Облимин-вращение) трудовых ценностей архитекторов и инженеров ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности	Результирующие факторы			
	Уважение и справедливость	Свобода роста и экспериментов	Производительность	Безопасность
Инновационность	,296	,509	,532	-,023
Уважение к правам личности	,667	-,220	,194	,275
Предсказуемость	,597	,108	,074	,229
Обеспечение возможности профессионального роста	,305	,147	,539	,227
Поощрение дружеских отношений с коллегами	,627	,207	,221	,147
Возможность рисковать	,209	,585	,387	-,311
Ориентация на результат	,178	,099	,796	-,036

Трудовые ценности	Уважение и справедливость	Свобода роста и экспериментов	Производительность	Безопасность
Ожидание высокой производительности	,227	,182	,823	-,003
Внимательность	,679	-,112	,344	,315
Объективность	,683	-,001	,209	,291
Ориентация на инструкции	,623	-,290	,416	,081
Готовность экспериментировать	,221	,681	,422	-,110
Не быть стесненным излишними правилами	,097	,749	,167	-,009
Настрой на успех	,177	,323	,745	,110
Пользоваться предоставленными возможностями	,278	,548	,604	,048
Терпимость	,616	,361	,144	,398
Устойчивость	,472	,016	,192	,862
Стабильная занятость	,357	-,071	,159	,870

Первый фактор включает несколько трудовых ценностей, таких как уважение к правам личности, предсказуемость, поощрение дружеских отношений с коллегами, внимательность, объективность, терпимость, ориентация на инструкции. Этот фактор был интерпретирован как ценность уважения и справедливости в работе. Второй фактор включает пункты опроса, оценивающие возможность рисковать, готовность экспериментировать, не быть стесненным излишними правилами. Этот фактор можно обозначить как ценность профессиональной свободы. Третий фактор включает такие элементы, как инновационность, ориентация на результат, ожидание высокой производительности, быть настроенным на успех, пользоваться предоставленными возможностями. Этот фактор был истолкован как ценность производительности труда. Четвертый, и последний, фактор включает факторы, характеризующие стабильную занятость. Этот фактор может быть интерпретирован как трудовая ценность безопасности.

Проведём дисперсионный анализ извлеченных факторов трудовых ценностей. Таблица 25 содержит математическое ожидание, среднее

квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа для четырех факторов и t-тест, сравнивающий четыре поколенные группы, в случае если дисперсионный анализ оказывается значимым. Поправка Бонферрони применяется для контроля ошибки первого рода. Новый уровень значимости для определения различий между группами составил ,0083.

Таблица 25 – Математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, дисперсионный анализ и t-тест по факторам, полученным из анализа основных компонент

Трудовые ценности		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Уважение и справедливость	МО	36,64	34,37	34,36	34,70	,291	
	СКО	6,99	6,27	6,11	6,63		
Свобода роста и экспериментов	МО	15,25	14,77	14,43	14,10	,032	e
	СКО	3,39	3,09	3,16	3,26		
Производительность	МО	34,50	33,48	34,09	34,09	,241	
	СКО	5,02	4,66	4,35	4,98		
Безопасность	МО	11,53	11,94	11,95	12,03	,670	
	СКО	2,20	1,99	2,29	2,26		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a = различия между Молчаливым поколением и Беби-бумерами, 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.

Результаты дисперсионного анализа показали наличие значимых различий между поколениями по отношению к ценности свободы роста и экспериментов. T-тест выявил, что Беби-бумеры оценивают свободу роста и экспериментов выше, чем поколение Y ($p = ,008$). Это был единственный фактор, признанный статистически значимым.

Ранжирование математических ожиданий. Результаты оценок математических ожиданий 18 трудовых ценностей, измеренных в исследовании, указывают на совпадение по пяти ведущим факторам в каждом поколении. Таблица 26 отражает ведущие трудовые ценности и место в ранжировании в рамках каждой поколенной группы.

Таблица 26 – Распределение трудовых ценностей среди поколений по наивысшим значениям математического ожидания

Трудовые ценности	Итоговое МО	Рэнкинг			
		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. 26 оказались не представлены по причине того, что результаты не совпадают с другими группами у Молчаливого поколения, такие ценности, как настрой на успех и инновационность, занявшие третье место с математическим ожиданием, равным 6,06. У Беби-бумеров ценность «инновационность» стоит четвертой по важности. Поколения X на пятое место ставит настрой на успех.

Вопрос 3. Трудовые ценности, поддерживаемые ОАО «ТДСК»: дисперсионный анализ.

В этом вопросе респондентов просили определить степень, с которой 18 трудовых ценностей, описанных в вопросе 2, реализуются в ОАО «ТДСК». Таблица 27 включает в себя математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа и t-тест, который определяет различия между четырьмя поколенными группами в тех случаях, где дисперсионный анализ оказался значимым. Дисперсионный анализ показал статистическую значимость по следующим трудовым ценностям: поощрение дружеских отношений с коллегами, готовность экспериментировать, не быть стесненным излишними правилами. Однако попарные сравнения средних в рамках t-теста с учетом поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083 не выявил значимых различий между поколенными группами. Таким образом, трудовые ценности, принятые в компании: возможность рисковать, объективность, использование предоставленных возможностей, инновационность и стабильная занятость – оказались значимыми на уровне ,0083.

Таблица 27 – Важность трудовых ценностей, поддерживаемых компанией, с точки зрения четырех поколений архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности в компании		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Инновационность	МО	5,56	5,09	5,13	5,38	,01	e
	СКО	1,32	1,32	1,34	1,28		
Уважение к правам личности	МО	5,50	5,11	4,92	4,93	,088	
	СКО	1,48	1,48	1,55	1,60		
Предсказуемость	МО	4,81	4,41	4,32	4,32	,267	
	СКО	1,28	1,43	1,41	1,48		
Возможность профессионального роста	МО	5,10	4,69	4,89	4,87	,229	
	СКО	1,35	1,50	1,56	1,65		
Поощрение дружеских отношений с коллегами	МО	4,53	3,88	4,03	4,20	,032	
	СКО	1,63	1,61	1,60	1,70		
Возможность рисковать	МО	4,00	3,74	3,79	4,11	,012	e, f
	СКО	1,70	1,54	1,48	1,47		
Ориентация на результат	МО	5,50	5,06	5,16	5,25	,185	
	СКО	1,11	1,37	1,44	1,48		
Ожидание высокой производительности	МО	5,53	5,30	5,31	5,47	,308	
	СКО	1,16	1,28	1,37	1,37		
Внимательность	МО	5,88	5,25	5,47	5,39	,059	
	СКО	1,04	1,41	1,43	1,51		
Объективность	МО	5,41	4,64	4,64	4,36	,005	a, b, c
	СКО	1,32	1,73	1,68	1,73		
Ориентация на инструкции	МО	4,81	5,08	5,22	5,16	,393	
	СКО	1,87	1,56	1,45	1,53		
Готовность экспериментировать	МО	4,94	4,28	4,26	4,54	,016	
	СКО	1,56	1,57	1,57	1,42		
Не быть стесненным излишними правилами	МО	4,22	3,71	3,43	3,52	0,31	
	СКО	1,75	1,86	1,66	1,71		
Настрой на успех	МО	5,59	4,92	4,98	4,95	,096	
	СКО	,91	1,42	1,37	1,62		
Пользоваться предоставленными возможностями	МО	4,97	4,28	4,50	4,86	< ,001	e, f
	СКО	1,64	1,64	1,69	1,66		

Трудовые ценности в компании		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Терпимость	МО	5,03	4,55	4,69	4,70	,234	
	СКО	1,51	1,5	1,47	1,45		
Устойчивость	МО	5,19	5,00	5,15	5,10	,622	
	СКО	1,40	1,49	1,49	1,50		
Стабильная занятость	МО	5,09	4,79	4,97	5,18	,041	е
	СКО	1,69	1,74	1,72	1,58		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a = различия между Молчаливым поколением и Беби-бумерами, 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.

Анализ трудовых ценностей, у которых уровень значимости меньше ,0083:

1. Инновационность. Парные сравнения t-теста выявили, что в представлении Беби-бумеров степень поддержки трудовой ценности инновационности компанией ниже, чем с точки зрения поколения Y ($p = ,005$).

2. Возможность рисковать. И Беби-бумеры ($p = ,002$), и поколение X ($p = ,007$) оценивают «возможность рисковать» ниже, чем поколение Y.

3. Объективность. T-тест определил, что Молчаливое поколение выше оценивает ценность объективности, принятой в компании, чем Беби-Бумеры ($p = ,0053$), поколение X ($p = ,004$) и поколение Y ($p = ,001$).

4. Пользоваться предоставленными возможностями. Беби-бумеры ($p < ,001$) и поколение X ($p = ,002$) считают, что компания декларирует эту ценность не так активно, как думает поколение Y.

5. Стабильная занятость. T-тест выявил, что Беби-бумеры оценивают поддержку стабильной занятости со стороны ОАО «ТДСК» ниже, чем поколение Y ($p = ,004$).

Вопрос 3. Трудовые ценности, поддерживаемые ОАО «ТДСК»: факторный анализ.

Пункты опроса, измеряющие реально существующие трудовые ценности в компании также были подвергнуты факторному анализу методом главных компонент. Для интерпретации полученных факторов использовалось Облимин-

вращение. Были выделены и интерпретированы три новых результирующих фактора, имеющих собственное значение выше 1. Каждый из трех факторов интерпретирует лежащую в их основе структуру реально существующих трудовых ценностей в компании, полученных из 18 пунктов опроса. Суммарный вклад в общую дисперсию трех факторов составляет 57,33%. Проведем интерпретацию факторов с последующим анализом, определяющим разницу между четырьмя группами поколений по извлеченным факторам.

Таблица 28 содержит структурную матрицу анализа основных компонент, включающую корреляцию каждого пункта опроса с тремя извлеченными факторами. Чтобы интерпретировать факторы, каждый пункт был отнесен только к тому фактору, с которым связь была наиболее тесной.

Таблица 28 – Результаты анализа главных компонент (Облимин-вращение) трудовых ценностей, существующих в компании.

Трудовые ценности	Результирующие факторы		
	Уважение и справедливость	Свобода роста и экспериментов	Производительность
Инновационность	,463	,390	,697
Уважение к правам личности	,727	,221	,495
Предсказуемость	,560	-,062	,156
Обеспечение возможности профессионального роста	,649	,397	,557
Поощрение дружеских отношений с коллегами	,636	,324	,469
Возможность рисковать	,376	,603	,500
Ориентация на результат	,308	,023	,811
Ожидание высокой производительности	,306	,035	,813
Внимательность	,559	-,288	,378
Объективность	,763	,208	,496
Ориентация на инструкции	,219	-,651	,231
Готовность экспериментировать	,466	,607	,579
Не быть стесненным излишними правилами	,459	676	,390
Настрой на успех	,507	,188	,779
Пользоваться предоставленными возможностями	,543	,412	,689
Терпимость	,717	,229	,347
Устойчивость	,782	,049	,331
Стабильная занятость	,780	,162	,338

Первый фактор включает несколько трудовых ценностей, таких как уважение к правам личности, предсказуемость, обеспечение возможности профессионального роста, поощрение дружеских отношений с коллегами, внимательность, объективность, терпимость, устойчивость, стабильная занятость. Этот фактор был интерпретирован как ценность уважения и справедливости в работе. Второй фактор включает пункты опроса, оценивающие возможность рисковать, готовность экспериментировать, не быть стесненным излишними правилами и ориентацию на инструкции. Стоит заметить, что отрицательный знак факторной нагрузки указывает на обратную связь данного признака с фактором. Его можно обозначить как ценность профессиональной свободы. Третий фактор включает такие элементы, как инновационность, ориентация на результат, ожидание высокой производительности, быть настроенным на успех, пользоваться предоставленными возможностями. Этот фактор был истолкован как ценность производительности труда. Как видно из табл. 28, интерпретации трех данных факторов соответствуют интерпретации, проведенной при анализе идеальных трудовых ценностей, но с другим составом признаков.

Проведём дисперсионный анализ извлеченных факторов трудовых ценностей. Таблица 29 содержит математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа для трех факторов и t-тест, сравнивающий четыре поколенные группы в случае, если дисперсионный анализ оказывается значимым. Поправка Бонферрони применяется для контроля ошибки первого рода. Новый уровень значимости для определения различий между группами составил ,0083.

Таблица 29 – Математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, дисперсионный анализ и t-тест по факторам, полученным из анализа основных компонент

Трудовые ценности		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Уважение и справедливость	МО	45,83	42,32	43,15	43,03	,256	
	СКО	10,14	9,99	9,33	9,72		
Свобода роста и экспериментов	МО	17,97	16,82	16,66	17,33	,097	
	СКО	4,42	4,08	4,07	3,96		

Трудовые ценности		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Производительность	МО	27,16	24,64	25,07	25,93	,008	e
	СКО	5,06	5,73	5,55	5,60		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a = различия между Молчаливым поколением и Беби-бумерами, 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.

Результаты дисперсионного анализа показали наличие значимых различий между поколениями по отношению к ценности производительности. Т-тест выявил, что Беби-бумеры оценивают реальное влияние фактора «производительность» ниже, чем поколение Y ($p = ,005$). Это был единственный фактор, признанный статистически значимым.

Ранжирование математических ожиданий. Результат оценок математических ожиданий 18 трудовых ценностей, реализуемых в ОАО «ТДСК», указывает на совпадение по пяти ведущим факторам в каждом поколении. Таблица 30 отражает ведущие трудовые ценности, существующие в компании, и место в рэнкинге в рамках каждой поколенной группы. В табл. 30 оказались не представлены по причине того, что результаты не совпадают с другими группами у Молчаливого поколения, такие ценности, как настрой на успех и объективность, занявшие второе и пятое место соответственно. У Беби-бумеров уважение к правам личности стоит третьим по важности. Поколение X на пятое место ставит стабильность. Стабильная занятость получила пятую строчку в рэнкинге поколения Y.

Таблица 30 – Распределение трудовых ценностей, существующих в компании, среди поколений по наивысшим значениям математического ожидания

Трудовые ценности	Итоговое МО	Рэнкинг			
		Молчаливое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Внимательность	5,38	1	2	1	2
Ожидание высокой производительности	5,36	–	1	2	1
Инновационность	5,20	3	4	–	3
Ориентация на результат	5,16	4	–	4	4
Ориентация на инструкции	5,14	–	5	3	–

Хотя не было одного совпадения между пятью идеальными трудовыми ценностями (см. табл. 26) и реально существующими в ОАО «ТДСК» на данный момент (см. табл. 30), все, кроме трудовой ценности «объективность», вошли в 10 трудовых ценностей, существующих в компании, с наибольшим значением математического ожидания (табл. 31).

Таблица 31 – Сравнение рэнкингов идеальных трудовых ценностей архитекторов и инженеров и трудовых ценностей в действительности, существующих в ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности	Идеальные трудовые ценности	Трудовые ценности, существующие в ОАО «ТДСК»
Стабильная занятость	1	8
Возможность профессионального роста	2	10
Объективность	3	12
Устойчивость	4	6
Уважение к правам личности	5	7

Проведем анализ для определения существования статистически значимой разницы между оценкой, данной различными поколениями трудовым ценностям, и оценкой существующих трудовых ценностей в ОАО «ТДСК». Для этого необходимо найти разность математических ожиданий оценок идеальных трудовых ценностей и оценок ценностей, реализуемых в ОАО «ТДСК». Следовательно, чем выше значения математического ожидания (табл. 32), тем выше несоответствие между желаемыми трудовыми ценностями архитекторов и инженеров и реально существующими трудовыми ценностями в ОАО «ТДСК». Другими словами, положительное значение математического ожидания означает, что приверженность трудовым ценностям, принятым в ОАО «ТДСК», выражена в меньшей степени, чем хотелось бы сотрудникам. Значения, близкие к нулю, указывают на соответствие ожидаемых трудовых ценностей с действительными. Отрицательные значения математического ожидания указывают на то, что степень важности трудовой ценности завышена со стороны ОАО «ТДСК», с точки зрения его сотрудников.

Таблица 32 включает в себя математическое ожидание, среднее квадратическое отклонение, результаты дисперсионного анализа, показывающие наличие статистически значимой разницы между оценкой, данной различными

поколениями сотрудников трудовым ценностям, и оценкой существующих трудовых ценностей в ОАО «ТДСК». Т-тест определяет различия между четырьмя поколенными группами в тех случаях, где дисперсионный анализ оказался значимым. Как и в предыдущих случаях, для контроля ошибки первого рода используется поправка Бонферрони, таким образом, новый уровень значимости равен ,0083.

Таблица 32 – Определение существования статистически значимой разницы между оценкой, данной различными поколениями трудовым ценностям, и оценкой существующих трудовых ценностей в ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Инновационность	МО	,500	,712	,516	,311	,009	e
	СКО	1,27	1,34	1,57	1,50		
Уважение к правам личности	МО	,613	,577	,748	,936	,074	
	СКО	1,52	1,61	1,70	1,83		
Предсказуемость	МО	,064	,136	-,179	-,348	,005	e
	СКО	1,18	1,65	1,71	1,89		
Возможность профессионального роста	МО	,400	,946	1,23	1,44	<,001	b, c, e
	СКО	1,16	1,57	1,69	1,80		
Поощрение дружеских отношений с коллегами	МО	,031	,631	,554	,616	,200	
	СКО	1,15	1,48	1,62	1,57		
Возможность рисковать	МО	,281	,626	,492	,096	,001	e, f
	СКО	1,53	1,68	1,73	1,58		
Ориентация на результат	МО	-,094	,319	,278	,057	,171	
	СКО	,86	1,57	1,84	1,83		
Ожидание высокой производительности	МО	,313	,238	,277	,114	,572	
	СКО	,96	1,40	1,58	1,58		
Внимательность	МО	-,406	-,324	-,482	-,308	,544	
	СКО	1,13	1,56	1,73	1,65		
Объективность	МО	,906	1,275	1,265	1,509	,185	
	СКО	1,17	1,83	1,91	1,97		
Ориентация на инструкции	МО	-1,097	-1,366	-1,131	-1,068	,305	
	СКО	1,92	2,14	2,17	1,95		

Трудовые ценности		Молчаливое поколение n=32	Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Готовность экспериментировать	МО	,719	1,127	1,093	,715	,007	e, f
	СКО	1,59	1,60	1,72	1,62		
Не быть стесненным излишними правилами	МО	1,094	1,268	1,349	1,129	,601	
	СКО	2,10	2,08	2,02	1,91		
Настрой на успех	МО	,469	,681	,699	,654	,891	
	СКО	,842	1,50	1,63	1,84		
Пользоваться предоставленными возможностями	МО	,656	1,310	1,138	,833	,006	e
	СКО	1,47	1,73	1,87	1,94		
Терпимость	МО	,323	,459	,301	,259	,484	
	СКО	1,60	1,61	1,72	1,77		
Устойчивость	МО	,484	,831	,652	,731	,443	
	СКО	1,29	1,56	1,67	1,73		
Стабильная занятость	МО	,750	1,31	1,18	1,02	,127	
	СКО	1,50	1,83	1,90	1,74		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,0083; a = различия между Молчаливым поколением и Беби-бумерами, 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.

На основании табл. 32 можно сделать вывод, что дисперсионный анализ оказался значимым при определении разницы между идеальными и фактическими трудовыми ценностями по следующим пунктам: инновационность, предсказуемость, возможность профессионального роста, возможность рисковать, готовность экспериментировать и пользоваться предоставленными возможностями.

Анализ трудовых ценностей, у которых уровень значимости меньше ,0083:

1. Инновационность. Парные сравнения t-теста выявили, что несоответствие между идеальной и фактической трудовой ценностью «инновационность» с точки зрения Беби-бумеров больше, чем с точки зрения поколения Y ($p < ,001$).

2. Предсказуемость. Беби-бумеры также показали большую степень несоответствия между их оценками идеальной и фактической ценности предсказуемости, чем поколение Y ($p = ,001$)

3. Возможность профессионального роста. Т-тест показал, что оценки степени несоответствия между идеальными трудовыми ценностями и фактическими ценностями Молчаливого поколения ниже, чем у поколения X ($p = ,001$) и у поколения Y ($p = ,002$). Беби-бумеры также показали меньшее несоответствие, чем поколение Y, между их идеальными и фактическими оценками ценности профессионального роста ($p < ,001$).

4. Возможность рисковать. Беби-бумеры ($p < ,001$) и поколение X ($p = ,004$) показали большое несоответствие в их оценках идеальной и фактической трудовой ценности «возможность рисковать» по сравнению с поколением Y.

5. Готовность экспериментировать. Беби-бумеры ($p = ,002$) и поколение X ($p = ,006$) показали большое несоответствие в их оценках идеальной и фактической трудовой ценности «готовность экспериментировать» по сравнению с поколением Y.

6. Пользоваться предоставленными возможностями. Т-тест показал, что оценки степени несоответствия между идеальной трудовой ценностью и фактической ценностью «пользоваться предоставленными возможностями» у Беби-бумеров выше, чем у поколения Y ($p = ,001$).

Итак, по итогам проведенного анализа обе нулевые гипотезы утверждающие, что не существует статистически значимых отличий в предпочтении факторов мотивации и трудовых ценностей между четырьмя поколениями архитекторов и инженеров, работающих на ОАО «ТДСК», были отвергнуты.

Статистически значимые различия между поколениями сотрудников были обнаружены в восьми факторах мотивации и четырех трудовых ценностях. Кроме того, при сравнении желаемых трудовых ценностей с фактически существующими в ОАО «ТДСК» были обнаружены пять пунктов, статистически значимо различающиеся между поколениями.

Ответы на три вопроса, заданных в ходе опроса, были подвергнуты:

1. Дисперсионному анализу для определения существования различий между четырьмя поколенными группами.

2. Факторному анализу, а именно применялся метод главных компонент для уменьшения размерности данных, что позволило нам наглядно представить данные, обеспечить лаконизм модели и упростить интерпретацию.

3. Ранжированию математических ожиданий для сопоставления ведущих элементов каждого вопроса среди поколений.

Чтобы избежать проблемы множественных сравнений, а именно повышения вероятности ошибки первого рода, с которой сталкиваются при многократном проведении t-теста, была использована поправка Бонферрони.

3.2 Разработка корректирующих мероприятий по построению мотивации на основе анализа трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп

Результаты исследования выявили наличие существенных отличий в предпочтениях факторов мотивации и трудовых ценностей среди четырех поколений, составляющих современную рабочую силу. Контингент генеральной совокупности состоял из архитекторов, инженеров и строителей ОАО «ТДСК». Архитекторы, инженеры и строители – это ключевые сотрудники строительной отрасли, тот сегмент рабочей силы, который по ожиданиям больше всего пострадает от массового выхода на пенсию Беби-бумеров. Также были собраны и проанализированы данные о наличии разницы между восприятием трудовых ценностей разными поколениями и восприятием того, как они воплощаются в ОАО «ТДСК».

Факторы мотивации.

Выводы, сделанные в данной главе, основаны на результатах анализа данных опроса, проведенного в рамках настоящего исследования. В ходе исследования совокупность численностью 970 сотрудников мы разделили на две группы по признаку профессиональной принадлежности. Необходимость разделения была обусловлена влиянием фактора характера труда – работники умственного труда (архитекторы, инженеры) и «синие воротнички» (строители) –

на предпочтение факторов мотивации и трудовых ценностей. Поэтому для сохранения достоверности и надежности исследования влияние принадлежности сотрудников к различным поколениям на предпочтительность факторов мотивации и трудовых ценностей проверялось на различных совокупностях.

Обе нулевые гипотезы по обеим совокупностям этого исследования были отвергнуты на основании анализа данных. Из 978 собранных анкет 970 были пригодны для анализа, и доля респондентов в каждой поколенной группе может служить приблизительным эквивалентом доли аналогичной группы занятых в экономике страны. Хотя в результатах присутствовала высокая степень однородности, исследование показало существенные отличия между поколениями по нескольким факторам мотивации и ценностям компании.

Результаты анализа 20 факторов мотивации в совокупности архитекторов и инженеров показали, что существенные отличия между поколениями фиксируются по 8 пунктам. Однако результаты ранговой оценки математических ожиданий показали, что тем не менее присутствует определённая однородность в ключевых предпочтениях четырех поколений. Например, 6 пунктов с наиболее высокими значениями математического ожидания у каждого поколения занимали первое или второе место по значению средних. При этом факторы «возможность качественно выполнять работу», «стабильная занятость», «уважение ко мне как к личности», и «возможность заниматься интересной работой» присутствовали в 6 верхних строчках у всех поколений.

Эти результаты в некоторой степени отличаются от выводов, сделанных по совокупности строителей. При анализе «синих воротничков» было зафиксировано, что для трех поколений, а именно Беби-бумеров, поколения X и поколения Y, хорошая заработная плата и стабильная занятость были среди трех наиболее важных факторов мотивации.

В исследовании архитекторов и инженеров хорошая заработная плата присутствовала в верхней тройке только для поколений X и Y, а стабильная занятость – для Беби-бумеров и поколения X. Молчаливое поколение поставило на первое место возможность заниматься интересной работой, а Беби-бумеры отдали

третье место «уважению ко мне как личности». Интересен факт, что уважение руководства и возможность делать интересную работу находятся среди 5 самых важных факторов мотивации для всех поколений архитекторов и инженеров ОАО «ТДСК».

Как видно из табл. 33, отличительными характеристиками работников умственного труда от «синих воротничков» стали важность занятия интересной работой и возможность повышения, в то время как для строителей более значимыми являются социальное обеспечение и справедливые отпуска. Кроме того, статистически значимые различия между работниками умственного труда и «синими воротничками» были отмечены по пунктам: благоприятные условия труда, достаточные перерывы для отдыха (важнее для строителей) и осознание собственной значимости для компании (важнее для архитекторов и инженеров).

Таблица 33 – Сравнение рэнкингов факторов мотивации среди работников умственного труда и «синих воротничков» ОАО «ТДСК» по наивысшим значениям математического ожидания

Факторы мотивации	Рэнкинг	
	Архитекторы и инженеры	Строители
Возможность качественно выполнять работу	1	5
Постоянная занятость	2	2
Хорошая зарплата	3	1
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	4	6
Возможность заниматься интересной работой	5	–
Возможность повышения	6	–
Социальное обеспечение	–	3
Справедливые отпуска / политика увольнения	–	4

Трудовые ценности.

Результаты по 18 пунктам, описывающим трудовые ценности архитекторов и инженеров, также показали наличие существенных расхождений в предпочтениях между разными поколениями, хотя расхождений было меньше, чем при анализе факторов мотивации. Также, как и с факторами мотивации, ранговая 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 архитекторов и инженеров.

В случае с трудовыми ценностями присутствует существенное совпадение предпочтений между «синими воротничками» и работниками умственного труда (табл. 34).

Таблица 34 – Сравнение рэнкингов трудовых ценностей среди работников умственного труда и «синих воротничков» ОАО «ТДСК» по шести наивысшим значениям математического ожидания

Трудовые ценности	Рэнкинг	
	Архитекторы и инженеры	Строители
Стабильная занятость	1	1
Возможность профессионального роста	2	2
Объективность	3	3
Устойчивость	4	6
Уважение к правам личности	5	5
Инновационность	6	–
Внимательность	–	4

Среди строителей наибольшее количество баллов набрали следующие 6 пунктов соответственно: «стабильная занятость», «возможность профессионального роста», «объективность», «внимательность», «уважение к правам личности» и «устойчивость». В опросе архитекторов и инженеров ОАО «ТДСК» 6 наиболее значимых пунктов это: «стабильная занятость», «обеспечение возможности профессионального роста», «объективность», «устойчивость», «уважение к правам личности» и «инновационность».

Основное расхождение между двумя исследованиями заключается в пунктах «внимательность» и «инновационность». Пункт «внимательность» (входящий в топ 5 ценностей для строителей) стоит лишь на 12-м месте по результатам опроса архитекторов и инженеров, а «инновационность» – лишь на 13-м месте у строителей. Это расхождение может быть объяснено сутью работы, выполняемой инженерами и архитекторами – «инновационность» и строителями – «внимательность».

Сравнение идеальных трудовых ценностей с восприятием фактической реализации трудовых ценностей в ОАО «ТДСК».

Анализ данных по восприятию фактической реализации трудовых ценностей в ОАО «ТДСК» проводился по совокупности архитекторов и инженеров и был сфокусирован на двух аспектах. Данные по среднему баллу каждого вопроса подверглись сравнению, с целью определить наиболее значимые идеальные трудовые ценности относительно топ 5 ценностей, фактически реализуемых в ОАО «ТДСК». При этом был проведен анализ для определения расхождений между предпочтениями идеальных трудовых ценностей и восприятием реализуемых трудовых ценностей в ОАО «ТДСК», чтобы определить отличия в их оценке поколениями.

Сравнение топ-позиций в рэнкинге. Как уже было отмечено, не зафиксировано совпадений между топ 5 идеальных трудовых ценностей и топ 5 реально существующих ценностей. Однако, все топ 5 идеальных трудовых ценностей, кроме одной – «объективность», были включены в топ 10 трудовых ценностей, реализуемых в ОАО «ТДСК». При этом по общему среднему баллу «внимательность» (с наивысшей оценкой) и «объективность» (двенадцатая в рэнкинге) отличались только на 0,8 балла (5,38 и 4,58 соответственно). Предположительно респонденты были склонны оценивать некоторые ценности одинаково с небольшой разницей между ними. Это же является часто встречающейся проблемой при изучении ценностей²²⁴; однако согласно исследованиям ранговая оценка является обоснованным и достоверным способом для изучения ценностей²²⁵. Также при сравнении общего балла всех идеальных трудовых ценностей наивысшим значением было 6,12, а наименьшим – 3,95, что показывает общую дифференциацию в рэнкинге.

При сравнении факторов анализа основных компонент в части идеальных трудовых ценностей и того, как в ОАО «ТДСК» воплощаются эти ценности, оба

²²⁴ McCarty, J. A., & Shrum, L. J. The measurement of personal values in survey research // Public Opinion Quarterly. 2000. № 64. P. 271–298.

²²⁵ Дубина И.Н. Математические основы эмпирических социально-экономических исследований. Барнаул, 2006. С. 23

результата анализа включали факторы «уважение и справедливость», «свобода развиваться и экспериментировать» и «производительность» с фактически одинаковыми пунктами, закрепленными за каждым фактором. Идеальные трудовые ценности включают четвертый фактор «безопасность», который относится к двум ценностям «устойчивость» и «стабильная занятость». Обе эти трудовые ценности входят в агрегированный показатель «уважение и справедливость» при анализе действительных трудовых ценностей, поддерживаемых в ОАО «ТДСК». Учитывая схожесть обеих структур, анализ отличий в расхождении между идеальными трудовыми ценностями и фактическими трудовыми ценностями компании обеспечивает лучшее понимание поколенных отличий.

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). Четыре из этих ценностей показали статистически значимое различие между поколениями при анализе расхождений идеальных трудовых ценностей и тем, как в ОАО «ТДСК» реализуются эти ценности (возможность профессионального роста, инновационность, пользоваться предоставленными возможностями, готовность экспериментировать).

Изучение математических ожиданий каждой идеальной трудовой ценности разных поколений показало для Молчаливого поколения наибольшее расхождение по ценности «не быть стесненным излишними правилами». А больше всего ценится «объективность». Беби-бумеры показали больше всего баллов по двум ценностям – «пользоваться предоставленными возможностями» и «стабильная занятость». Поколение X, помимо «стабильной занятости», высоко оценило «объективность», а поколение Y – «возможность профессионального роста». Эти ценности в совокупности с другими данными, собранными в ОАО «ТДСК», могут стать стартовой чертой для определения тех перемен, которые нужны этой организации, чтобы повлиять на отношение разных поколений к ОАО «ТДСК» как месту работы.

Рекомендации по корректировке мотивации.

После того как мы установили зависимость факторов мотивации и трудовых ценностей от принадлежности сотрудников к определенной поколенной группе, можно представить рекомендации по формированию мотивации. Однако прежде стоит проанализировать уже накопленный опыт по формированию систем мотивации и определить отличительные особенности нашего исследования.

Как уже упоминалось в параграфе 1.3, классические теории мотивации (принципы научной организации труда Тейлора, синтетические учения об управлении Гьюлика, Муни и Урвика, административная теория Файоля) и методики, разработанные на их основе, становятся непригодными в новых реалиях и не соответствуют новому характеру труда и модели «экономико-социологического человека».

На современном этапе общественного развития трудовые ценности и мотивы трудовой деятельности работников становятся глубже и разнообразнее. Внутренний мотив в самореализации, интересной и творческой работе впервые становится сопоставимым по своему влиянию на работника с традиционным внешним материальным мотивом деятельности. Внутренняя мотивация – это спонтанное удовлетворение, которое индивиды получают непосредственно от самого процесса работы. Внешняя мотивация, напротив, требует материальных или словесных наград. Происходит удовлетворение не результата деятельности непосредственно, а скорее результата внешних последствий, к которым ведет деятельность.

Известен эффект воздействия речи тренера во время перерыва между двумя таймами, после которой проигрывающие команды преображаются и с новым усилием во второй половине побеждают. Возникает вопрос: почему речь до начала игры не была столь эффективна? Игроки таких команд могут подтвердить, что наставник действительно ничего не делал или не говорил, кроме как напомнил им о цели того, зачем они вообще выходят на поле. Исследователи отмечают, что только взаимодействие внутренних и внешних факторов обеспечивает настрой и

мотивацию к победе²²⁶. То же происходит и с сотрудниками в организациях. Понимание того, как внутренняя и внешняя мотивация влияют на производительность и удовлетворенность работой, жизненно важно, когда рассматривается комплексное поведение сотрудников, которые в изменчивой трудовой среде оказываются в двойственном положении. Сочетание внешнего вознаграждения и внутренней мотивации в рабочих вопросах может иметь множество последствий, особенно когда внешнее вознаграждение предлагается за работу, которую сотрудники сделали бы просто из интереса.

Теории 70-х гг. XX в. стали учитывать, внешние и внутренние мотивы деятельности. К таким теориям можно отнести:

- Иерархическую теорию потребностей Маслоу.
- Теорию приобретенных потребностей МакКлелланда.
- Двухфакторную теорию Герцберга.
- Теорию ожиданий Виктора Врума.
- Теорию постановки целей Э. Лока и Г. Латэма.

Однако, во-первых, данные теории не уделяли достаточного внимания трудовым ценностям, так как в рамках традиционной парадигмы труда они носили универсальный характер, во-вторых, как отмечается многими исследователями (Р. Райан, Э. Деси и др.), существует проблема практической реализации данных подходов к мотивации и высокой трудоемкости, поскольку мотивация носит индивидуализированный характер. Теории мотивации рассматривают, какие стимулы могут быть применены для мотивации отдельного сотрудника, и конкретно определяют функции HR менеджера по выработке комбинации надлежащих стимулов для мотивации сотрудников. Но менеджеры могут ошибиться в определении потребностей и трудовых ценностей сотрудников, оценка также будет носить субъективный характер.

Для воздействия на внутренние мотивы трудовой деятельности систему мотивации необходимо формировать на основе трудовых ценностей. При этом

²²⁶ Deci, E.L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity on intrinsic motivation // Journal of Personality and Social Psychology. 1972. Vol. 22. P. 113-120.

ключевым элементом будет являться соответствие трудовых ценностей сотрудников трудовым ценностям, поддерживаемым организацией в рамках деятельности конкретной поколенной группы работников.

Система мотивации должна учитывать произошедшие изменения в потребностях и трудовых ценностях сотрудников. Однако существует недостаточное понимание того, каким образом можно мотивировать разрозненную массу работников с индивидуальным набором ценностей. 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 это невозможно ввиду недостаточности ресурсов, чтобы определить ценности и потребности каждого сотрудника.

Социально-демографическая группа работников высокодифференцирована: за последний век увеличилась продолжительность жизни, люди стали работать дольше. Все работники, начиная от только что получивших образование и заканчивая работниками пенсионного возраста, имеют свой набор ценностей. Это означает, что их мотивации тоже будут различными. Поэтому система мотивации, основанная на трудовых ценностях поколенных групп, носит более индивидуализированный характер и соответственно будет эффективным инструментом для повышения производительности работников и их лояльности по отношению к компании.

Подтвердив рабочую гипотезу исследования о существовании отличий между поколенными группами работников в их предпочтениях факторов мотивации и трудовых ценностей, мы можем вернуться к упрощенной модели мотивации через потребности. На современном этапе общественного развития для корректировки мотивации труда в средних и крупных компаниях необходимо в рассматриваемую модель включить трудовые ценности и факторы мотивации поколенных групп (рис. 8).



Рисунок 8 – Скорректированная модель мотивации труда через потребности и трудовые ценности

Данная модель, учитывающая трудовые ценности и факторы мотивации поколенных групп, целесообразна для применения в средних и крупных организациях с численностью сотрудников от 100 человек. В общем случае в упрощенную модель включаются индивидуальные трудовые ценности, тогда система мотивации будет носить индивидуализированный характер. Данный вариант применим для малых предприятий, однако появляется вероятность ошибиться в определении индивидуальных потребностей и трудовых ценностей сотрудников, поскольку оценка будет носить субъективный характер.

Человек ощущает потребность, пробуждающую состояние устремленности, которое имеет направленность (факторы мотивации), определяемую базовыми убеждениями, оценочными стандартами (трудовые ценности). Теперь в зависимости от трудовых ценностей определяются путь и способ удовлетворения конкретной потребности. Задача менеджера заключается, во-первых, в создании таких условий труда, которые будут соответствовать трудовым ценностям работников, во-вторых, в предложении соответствующих факторов мотивации, что в конечном итоге приводит к достижению поставленной цели.

Для проведения корректировки необходимо синтезировать полученные результаты анализа идеальных трудовых ценностей и факторов мотивации и выделить отличительные особенности каждого поколения (табл. 35). В результате

получим систему мотивации, включающую внутреннюю и внешнюю мотивацию, применимую в компаниях с численностью сотрудников более 100 человек и при этом учитывающую трудовые ценности и потребности сотрудников.

Таблица 35 – Трудовые ценности и факторы мотивации, присущие различным поколениям работников

Поколения работников	Трудовые ценности	Факторы мотивации
Молчаливое поколение	<ul style="list-style-type: none"> • Важна объективность, прозрачность. • Ориентированы на инструкции. • Стремятся уйти от риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Социальное обеспечение. • Справедливая политика отпусков / увольнений. • Возможность заниматься интересной работой
Беби-бумеры	<ul style="list-style-type: none"> • Стабильность. • Нет необходимости в обратной связи, чтобы хорошо делать свою работу. • Нужно много работать, чтобы добиться успеха. • Важен консенсус при принятии решения 	<ul style="list-style-type: none"> • Высокая оценка руководства. • Важны статусные символы. • Уважение как личности со стороны руководителя. • Создать обстановку, в которой постоянно встречаются вызовы, чтобы с успехом их преодолевать
Поколение X	<ul style="list-style-type: none"> • Моментально используют предоставленные возможности. • Готовы рисковать. • Нацелены на результат, не столь важно, как он достигается. • Свобода и отсутствие постоянного контроля 	<ul style="list-style-type: none"> • Разнообразие выполняемых задач. • Хорошая зарплата. • Возможность развивать свои способности, особенно если это подтверждается разрядом. • Возможность качественно выполнять работу
Поколение Y	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность профессионального роста. • Открытость и предсказуемость. • Гибкость. • Отсутствие бюрократии и излишних правил 	<ul style="list-style-type: none"> • Вызовы и значимая работа важнее, чем постоянная занятость. • Возможность быстрого карьерного роста. • Возможность развивать свои способности. • Дружественная обстановка в коллективе

После выделения ключевых трудовых ценностей и факторов мотивации, свойственных каждому поколению сотрудников, мы можем предложить конкретные специфические стратегии мотивации (табл. 36).

Таблица 36 – Стратегии и инструменты мотивации труда поколенных групп.

Направления стратегии	Молчаливое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Подбор и привлечение сотрудников	<ul style="list-style-type: none"> • Использование комбинации традиционных методов и передовых технологий (объявления в газете, поиск через рекрутинговые компании, рекомендации коллег). • Информационный посыл: «Мы хотим и ценим ваши знания и годы опыта» 	<ul style="list-style-type: none"> • То же, что и у Молчаливого поколения 	<ul style="list-style-type: none"> • Различные технологичные и онлайн-методы (Веб-сайты, такие как Head Hunter, социальные сети, объявление о вакансии на сайте компании и т.д.). • Необходимость поддержания актуальности информации и сопровождения обратной связи. • Лаконичное описание должности 	<ul style="list-style-type: none"> • То же, что и у поколения X
Заработная плата	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечивать конкурентоспособной заработной платой, но помнить, что быть продуктивным и оставаться активным работником часто является более важным для этой группы 	<ul style="list-style-type: none"> • Заработная плата очень важна для этой группы, особенно с учетом того, что Беби-бумеры несут дополнительные расходы по содержанию иждивенцев (родители/дети), поэтому она должна быть выше среднего уровня 	<ul style="list-style-type: none"> • Конкурентоспособная заработная плата, но важно учесть, что поколение X склонно рассматривать социальный пакет/льготы и зарплату в своей совокупности, так как семейное счастье и баланс работа–дом – высшие приоритеты 	<ul style="list-style-type: none"> • Ожидания от заработной платы/бонусов будут завышенными. Нужно объяснить, что реализованы они будут по истечении некоторого времени
Социальный пакет / льготы	<ul style="list-style-type: none"> • Использовать социальные пакеты, подходящие этой группе (дополнительное медицинское страхование, включая стоматолога, и т.д.) • Рассмотреть возможность сокращения рабочих часов или отпуска без содержания (вместо увольнения) в периоды экономического кризиса 	<ul style="list-style-type: none"> • Использовать социальные пакеты, подходящие для этой группы (обеспечение ухода за ребенком/престарелыми, дополнительное медицинское страхование и т.д.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Использовать социальные пакеты, подходящие этой группе (обеспечение ухода за ребенком/престарелыми, гибкий график) 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность выбора и гибкость в заработной плате/социальных пакетах

Направления стратегии	Молчаливое поколение	Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Тип работы	<ul style="list-style-type: none"> Предоставлять возможности и новые вызовы, где можно применить богатый опыт (проблемные группы, фокус-группы, институт наставничества, проектные группы) 	<ul style="list-style-type: none"> Предложить работу, позволяющую преуспеть в карьере и сохранить интерес (продвижение проекта, возможность ротации работы) 	<ul style="list-style-type: none"> То же, что и у Беби-бумеров. Помощь в расширении их знаний, умений и способностей в работе 	<ul style="list-style-type: none"> Создать значимую работу путем поддержания постоянной и конструктивной обратной связи с производительностью и подчеркивать их вклад в успех компании. Разнообразие высокоинтерактивных и креативных направлений обучения. Начать с небольших проектов, которые они могут вести самостоятельно, постепенно увеличивая сложность и ответственность
Рабочая среда	<ul style="list-style-type: none"> Гибкость в работе (удаленная занятость, неполный рабочий день) 	<ul style="list-style-type: none"> Политика, позволяющая сотрудникам поддерживать баланс работа-дом и контролировать уровень стресса (возможности делегирования, добровольный переход к менее ответственной работе, удаленная работа) 	<ul style="list-style-type: none"> Не нужно заниматься микроменеджментом с поколением X, лучше работают с руководителем типа «наставник». Регулярная обратная связь. Создать непринужденную атмосферу. Использование современных технологий 	<ul style="list-style-type: none"> Обеспечить возможностью коммуникации, заводить друзей (спортивные команды, волонтерские программы). Использование передовых технологий
Основной способ воздействия	<ul style="list-style-type: none"> Справедливые принципы управления и распределения ресурсов (прозрачность процедур управления, социальное обеспечение) 	<ul style="list-style-type: none"> Инструменты целевого управления. Четкое определение должностных обязанностей и регламентация бизнес-процессов 	<ul style="list-style-type: none"> Эффективные системы дифференцированного вознаграждения (четкая связь вознаграждения с качеством и результатами) 	<ul style="list-style-type: none"> Построение четкой карьерной лестницы и гибкие системы оплаты труда

В заключение хотелось бы выделить некоторые другие ключевые особенности поколенных групп. Представители Молчаливого поколения могут хорошо адаптироваться к переменам, и многие из них в действительности не захотят уходить на пенсию, если предоставить им необходимые возможности.

Беби-бумеры начинают задумываться о выходе на пенсию, поэтому организациям нужно обратить особое внимание на политику удержания. Поколение X также можно назвать поколением «сэндвич», так как оно зажато между преследованием личных и профессиональных целей, заботой о детях и уходом за престарелыми родителями. Представители поколения Y обязательно останутся в компании, если будут чувствовать, что их идеи ценятся и уважаются коллегами, особенно старшими поколениями.

Итак, результаты диссертационного исследования подтверждают высказанную гипотезу о наличии существенных отличий между поколениями в их предпочтениях факторов мотивации и трудовых ценностей. Однако достаточная степень однородности в восприятии трудовых ценностей разными поколениями предполагает другие возможные вопросы для поколенных и организационных исследований.

Была проведена корректировка модели мотивации на основе исследования трудовых ценностей и факторов мотивации поколенных групп работников. Понимание отличий в предпочтениях поколений в части факторов мотивации и трудовых ценностей помогает организациям создать лучшие стратегии по подбору и сохранению работников с учетом особенностей каждого поколения. Организации должны наладить процесс доведения до сотрудников своей миссии, видения и ценностей с целью подчеркнуть те аспекты организации, которые важны конкретным поколениям. Учитывая однородность результатов опроса по предпочитаемым ценностям, менеджмент строительных компаний получает возможность совместить действительные трудовые ценности, поддерживаемые в компании, с желаемыми ценностями архитекторов, инженеров и строителей. 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 и трудовых ценностей.

Факторы мотивации представляют наиболее реалистичное средство для организации, чтобы внести перемены, которые могут повлиять на восприятие

сотрудника, поскольку глубинные организационные ценности изменить намного сложнее. Исследования показывают, что высококвалифицированные работники, испытывающие удовлетворение от своей работы, превосходят по производительности тех, кто не удовлетворен, на 25%²²⁷.

Ограничения

Основным ограничением исследования являются пределы его обобщаемости. Следовательно, исследование относится, прежде всего, к ключевым профессиям строительной отрасли, в частности к ОАО «ТДСК», касательно анализа третьего вопроса, включенного в опрос. Однако стоит учесть широкий охват генеральной совокупности, в которую были включены как представители «синих воротничков», так и работники умственного труда. Идентичные ответы на вопросы исследования свидетельствуют о возможности распространения результатов и выводов исследования и на другие сферы занятости.

Как уже было отмечено, респонденты были склонны одинаково оценивать некоторые ценности, не отмечая существенных отличий, представляя менее информативные данные. Однако согласно исследованию Г. Майо даже если участники были склонны к равнозначной оценке ценностей, это не влияет на общую достоверность собранных данных²²⁸.

Другое ограничение, влияющее на обобщаемость – это малая доля респондентов-женщин в опросе (12,7%), хотя доля работающих женщин в России – 49% всех занятых в экономике (по данным Росстата на конец 2012 г.).

Будущие исследования

Поскольку контингент этого исследования был ограничен архитекторами, инженерами и строителями ОАО «ТДСК», строительная отрасль выиграет от более обширного, кроссорганизационного исследования этой отрасли промышленности, например в рамках сотрудничества вузов и строительных

²²⁷ Cialdini, R., Petrova, P. K., & Goldstein, N. J. The hidden costs of organizational dishonesty // MIT Sloan Management Review. 2004. № 45(3). P. 67–73.

²²⁸ Maio, G., Roese, N., Seligman, C. & Katz, A. Rankings, ratings, and the measurement of values: Evidence for the superior validity of ratings // Basic and Applied Social Psychology. 1997. № 18 (2). P. 171-181.

организаций или Союза строителей. Лучшее понимание факторов мотивации и ценностей применительно к контингенту будущих архитекторов, инженеров и строителей может вдохновить на создание новой стратегии привлечения выпускников университетов в строительную отрасль. Разработка системы мотивации, построенной с учетом различий в трудовых ценностях сотрудников, может способствовать перекрытию оттока зрелых профессионалов, которые понадобятся для восполнения пробелов, образующихся после ухода Беби-бумеров, или сохранению квалифицированных сотрудников, желающих продолжать работу по достижении пенсионного возраста. Также присутствует перспектива проведения аналогичного исследования ценностей и факторов мотивации внутри других частей рабочей силы России и распространения исследования на другие страны и культуры для развития теории поколений в академических и практических целях.

Также исследование может быть продолжено с применением ипсативного метода, что потенциально поможет лучше прогнозировать поведение и наилучшим образом показать индивидуальные предпочтения. И, наконец, однородность в предпочтениях трудовых ценностей в этом исследовании показывает, что каждому поколению важно большое количество ценностей, и их понимание полезно как для представителей академической среды, так и для практиков (в сравнении с факторами мотивации и дополнительно к этическим ценностям). Пренебрежение ценностями ведет к диссонансу в совместимости личность – организация, что снижает производительность труда и вызывает намерение уйти с работы.

Итак, обе нулевые гипотезы исследования были отвергнуты в пользу альтернативных гипотез на основании анализа данных. Исследование было проведено по методике, обоснованной в параграфе 2.2, с дополнением в форме сравнения восприятия фактически реализуемых трудовых ценностей в ОАО «ТДСК» с идеальными трудовыми ценностями, использованными в Вопросе 2 опроса. Анализ данных показал статистически значимую разницу между поколениями в части идеальных трудовых ценностей и тем, как эти ценности реализуются в ОАО «ТДСК». В ходе параллельного исследования двух

совокупностей сотрудников, принадлежащих к разным трудовым группам, выявлено значительное совпадение по трудовым ценностям, получившим высшую оценку по результатам исследования, но в части факторов мотивации не было обнаружено столь же значимого совпадения. Данные расхождения обусловлены разным характером работы. В дальнейшем с учетом меняющейся парадигмы труда, с развитием творческого характера труда эта разница будет только увеличиваться. Поэтому понимание ценностей и особенностей каждого поколения в сочетании с регулярными опросами сотрудников, направленными на определение мотивации, будет иметь большое значение для получения мотивированных работников будущего.

Заключение

Результаты диссертационного исследования подтверждают высказанную гипотезу о том, что существуют статистически значимые различия между поколениями в их предпочтениях трудовых ценностей и факторов мотивации. Однако достаточная степень однородности в восприятии трудовых ценностей разными поколениями предполагает другие возможные вопросы для поколенных и организационных исследований.

Теоретические выводы по работе:

1. При переходе на современный этап общественного развития под влиянием экономических, технологических, социокультурных и ценностных факторов произошли изменения в понимании сущности труда. Данные факторы были проанализированы, переработаны и дополнены с учетом современных реалий. Определена необходимость рассмотрения модели «экономико-социологического человека» в рамках экономики труда для ее соответствия новым экономическим, социальным и политическим обстоятельствам. Это позволит расширить исследовательское поле экономики труда и исследовать формирование человека в новой глобальной среде. Современная трудовая деятельность связана не только с преобразованием материальных, но и интеллектуальных ресурсов. Её цель - создание материальных и духовных ценностей для удовлетворения человеческих потребностей, возможности самореализации, развития, личностного роста. Труд является организующим жизненным началом: работа имеет большое моральное и общечеловеческое значение, усиливается важность социальных связей и отношений. Основными принципами новой парадигмы являются гуманизация и социализация. В настоящее время труд – это исходное условие социального бытия, развития общества, организации, человека, развития всех сторон жизни; труд и досуг дополняют друг друга.

2. Наряду с изменением средств и предметов труда меняется человек и его роль в процессе труда, а вместе с ними и трудовые ценности. Если в рамках

традиционного подхода к труду особое значение придавалось ценностям безопасности и экономического благосостояния, то в контексте новой парадигмы труда не менее важными стали ценности самореализации и качества жизни. Трудовые ценности являются параметром, определяющим поведение работника. Ценностный подход к трудовой мотивации предполагает, что люди будут заинтересованы только в той деятельности или результатах труда, которые они ценят. Трудовые ценности формируют представление работника о предпочтениях на рабочем месте, оказывают прямое влияние на отношение и поведение человека, принятие решений и выбор пути решения проблем. Важным фактором формирования трудовых ценностей сотрудников является их соответствие ценностям, принятым в организации. Трудовые ценности, поддерживаемые организацией, влияют на отношение к работе и способы поведения, включая удовлетворенность работой, ответственность и намерение уйти на другую работу.

3. Анализ трансформации труда, ценностей и факторов мотивации необходимо проводить в рамках модели «экономико-социологического человека». В модели «экономического человека», признающей основным мотивом трудовой деятельности стремление людей улучшить свое благосостояние, не существует проблемы познания трудовых ценностей и мотивации, поскольку цель труда очевидна – материальное вознаграждение. Определяющим с точки зрения рассматриваемой нами проблематики является то, что модель «экономического человека», акцентирующая внимание на вознаграждении за результаты труда, не рассматривает возможность вознаграждения работника самим трудом в процессе самого труда. Поэтому новую парадигму труда следует анализировать и воспринимать шире – как мировоззренческий кризис и процесс, в основе которого лежит смена системы ценностей.

Поэтому для возможности более широкого и полного рассмотрения современных трудовых ценностей мы обратились к модели «экономико-социологического человека», который характеризуется способностью к активному и осознанному выбору, гибкостью, способностью выступать вопреки очевидной рациональности, социальной дифференцированностью. Перед нами

предстал социализированный человек, способный осваивать новые социальные роли и функции, с набором различных, иногда противоположных трудовых ценностей.

4. В процессе перехода к новому этапу общественного развития происходит кризис трудовых ценностей и мотивации, который фактически является их преобразованием, переходом на новый уровень. Для преодоления кризиса трудовых ценностей и мотивации необходимо свести вместе два подхода: «труд сам по себе» и «человек сам по себе». Если менеджмент провозглашает управление трудовой мотивацией через сам труд – гибкий, обогащенный, осмысленный, развивающий работника, то он должен разделять эти ценности в работе и быть уверенным в отклике сотрудников, что позволит решить проблему лояльности, актуальную в этот переходный период.

Возникает необходимость корректировки настоящей модели мотивации с целью учета трудовых ценностей и факторов мотивации дифференцированных групп работников. Была предложена модель мотивации труда через потребности и трудовые ценности. Теория поколений, таким образом, может внести существенный вклад в развитие теории мотивации.

5. Теория поколений развивалась на протяжении продолжительного времени начиная с середины XVIII в. В современном окончательном виде она сформировалась в конце XX в. в США, однако она применима и в России. Правда, существует одно ключевое различие, которое не учитывается отечественными авторами при переводах работ по теории поколений: в Восточной Европе, особенно России, границы между поколениями смещены примерно на 5–10 лет по сравнению с США: Молчаливое поколение, рожденное до 1947 г., Беби-бумеры, рожденные с 1948 по 1968 г., поколение X, рожденное с 1969 по 1986 г., поколение Y, рожденное с 1987 по 2004 г. Однако под воздействием глобализации и ускоряющегося темпа жизни границы будущих поколений будут сближаться.

6. Предыдущее исследование ценностей Д. Четмана (Chatman), А. Кристофа-Брауна (Kristof-Brown) и К. Ванденберге (Vandenberghe) показывает, что этические ценности особенно важны для совместимости личность–организация и

коммуникация с этими ценностями до и после поступления на работу в организацию помогает: а) выбирать и сохранять тот персонал, который вдохновляется общими ценностями, и б) прогнозировать удовлетворенность работой и намерение оставаться на рабочем месте. Тем не менее однородность результатов опроса 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, если ценности в равной степени относятся ко всем сотрудникам.

В данном исследовании участники опроса, проводимого в 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 отнесены к этичному отношению к сотрудникам, и соответственно нарушение этих ценностей может привести к расторжению психологического контракта.

Хотя исследование эффектов расторжения контракта в результате распределительных, процедурных или относящихся к взаимодействию несправедливостей чаще всего проводится в рамках теории мотивации, другим важным вопросом может стать определение того, создает ли нарушение ценностей (по сравнению с факторами мотивации) в части объективного отношения к сотрудникам диссонанс в совместимости личность–организация, а также снижение продуктивности и намерение уволиться. Это может стать новой тематикой для исследования в сфере факторов мотивации, трудовых ценностей и отличий в предпочтениях между поколениями.

В рамках исследования были установлены различия в предпочтении факторов мотивации и трудовых ценностей между работниками умственного труда и «синими воротничками». Ошибочным будет применять единую систему мотивации для разных структурных подразделений компании, равно как и для разных поколений сотрудников. В противном случае может произойти ценностный конфликт между компанией и сотрудниками, что приведет к

повышенной текучести кадров и низкой производительности труда, ведь сотрудникам непонятно, ради чего они работают.

Практические выводы по работе:

1. Понимание отличий в предпочтениях поколений в части факторов мотивации и трудовых ценностей также имеет практическое применение. Как минимум, понимание этих отличий может помочь организациям создать лучшие стратегии по подбору и сохранению работников с учетом особенностей каждого поколения (например, стратегия найма, сфокусированная на факторах мотивации и ценностях поколения Y для начинающих инженеров, которые и принадлежат к поколению Y). 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 выполнять качественную работу).

2. В том, что касается трудовых ценностей, организации должны отлаживать процесс доведения до сотрудников своей миссии, видения и ценностей с целью подчеркнуть те аспекты организации, которые важны конкретным поколениям. Учитывая однородность результатов опроса по предпочитаемым ценностям, менеджмент строительных компаний получает возможность совместить действительные трудовые ценности, поддерживаемые в компании, с желаемыми ценностями архитекторов, инженеров и строителей. 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, трудовой деятельности.

3. Факторы мотивации представляют наиболее реалистичное средство для организации, чтобы внести перемены, которые могут повлиять на восприятие сотрудника, поскольку глубинные организационные ценности изменить намного сложнее. Исследования показывают, что высококвалифицированные работники, испытывающие удовлетворение от своей работы, превосходят по производительности тех, кто не удовлетворен, на 25%. При этом объем

академических исследований мотивации существенно улучшил возможности прогнозирования, понимания и влияния на мотивацию на рабочих местах.

4. Проведенное количественное исследование доказало, что по крайней мере среди архитекторов, инженеров и строителей, принадлежащих поколению X и поколению Y, возможность продвижения и хорошая оплата труда находятся на верхних строках рэнкинга. Предприятия строительной отрасли должны удостовериться, что их структура оплаты труда молодых архитекторов, инженеров и строителей конкурентоспособна на рынке и что обеспечивается программа повышения квалификации, для того чтобы молодые специалисты могли развиваться для внутреннего продвижения на этом предприятии.

5. Для Беби-бумеров и Молчаливого поколения в соответствии с этим исследованием главным фактором мотивации является «возможность выполнять качественную работу» (первая и вторая строка рэнкинга соответственно). В этом случае организация должна обеспечить адекватные ресурсы (включая временные) для выполнения качественной работы. Интересно, что формулировка ценности «ожидание высокой производительности» получила 8-е место среди идеальных трудовых ценностей. Хотя эта формулировка не получила дальнейшего развития, представляется рациональным наличие взаимосвязи между «ожиданием высокой производительности» и «качеством» как неотъемлемым компонентом его интерпретации. Следовательно, организация может обращаться ко всем поколениям, определяя их ожидания производительности критерием качества и обеспечивая необходимые для качественного выполнения работы ресурсы.

Список литературы

1. Автобиографии Нобелевской лекции. – Т. 2.: 1983–1996. – СПб.: Наука, 2009. – С. 231–256.
2. Адова И.Б. Управление вознаграждением персонала организации: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Адова Ирина Борисовна. – Томск, 2010. – 465 с.
3. Адова И.Б. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям / О.В. Милехина, И.Б. Адова // Сибирская финансовая школа. – 2013. – №4 (99). – С. 100–107.
4. Акофф Р. Искусство решения проблем / пер. с англ. – М., 1982. – 110 с.
5. Ананьева Т.Е. Гибкость, мобильность, удаленность: сотрудники будущего / Т.Е. Ананьева // Управление человеческим потенциалом. – 2012. – № 02 (30). – С. 110–116.
6. Афанасьева А.Ю. Формирование и развитие систем мотивации и стимулирования персонала предприятий авиационной промышленности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Афанасьева Анна Юрьевна. – М., 2011. – 194 с.
7. Афонасова М.А. Стратегические аспекты государственного регулирования инновационного развития экономики / М.А. Афонасова, Б.С. Бурыхин // Современные аспекты экономики. – СПб.: 2012. – № 12 (184). – С. 7–11.
8. Багирова И.Х. Роль социальной политики и социального партнерства в мотивации персонала организации / И.Х. Багирова, Б.С. Бурыхин // Вестник Томского гос. пед. ун-та. – Томск: Том. гос. пед. ун-т, 2013. – № 1 (129). – С. 193–196.
9. Балацкий Е. Кризис социальных наук в свете развития рынков / Е. Балацкий // Общество и экономика. – 2010. – № 5. – С. 14–35.
10. Балацкий Е.В. Российская модель государственного сектора экономики / Е.В. Балацкий, В.А. Коньшевым. – М.: ЗАО «Экономика», 2005. – 240 с.
11. Бауман З. Индивидуализированное общество / пер. с англ.; под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Логос, 2002. – 390 с.
12. Белл Д. Грядущее постиндустриальное общество: Опыт социального прогнозирования / пер. с англ. – М.: Academia, 1999. – 956 с.

13. Белл Д. Социальные рамки информационного общества / Д. Белл // Новая технократическая волна на Западе. – Москва: Прогресс, 1986. – С. 330–342.
14. Белл Д. Эпоха разобщенности / Д. Белл, В. Иноземцев. – М.: Центр исследований постиндустриального общества, 2007. – 298 с.
15. Бжезинский З. Выбор. Мировое господство или глобальное лидерство. – М.: Международные отношения, 2010. – 520 с.
16. Бжезинский З. Путинский выбор // The Washington Quarterly. – 2008. – Т. 31, № 2. – С. 95–116.
17. Блаженный Августин. О бессмертии души: сборник. – М.: АСТ, 2004. – 511 с.
18. Бузгалин А. Человек, рынок и капитал в экономике XXI века / А. Бузгалин, А. Колганов // Вопросы экономики. – 2006. – № 3. – С. 125–141.
19. Бурыхин Б.С. Мотивационный потенциал: понятие, структура, направления развития / Б.С. Бурыхин // Актуальные проблемы современной экономики: Материалы респ. конф. молодых ученых. Минск, 26 нояб. 2004 г. – Вып. 2. – Минск: БГЭУ, 2005. – С. 27–28.
20. Бурыхин Б.С. Основные направления регулирования системы социально-трудовых отношений в Российской Федерации / Б.С. Бурыхин, В.С. Раковская // Вестник Томского гос. ун-та. Экономика. – Томск: НИ ТГУ, 2007. – № 296. – С. 141–145.
21. Бурыхин Б.С. Социальный аспект функционирования управленческих процессов / Б.С. Бурыхин // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. – Томск: НИ ТГУ, 2012. – № 4 (20). – С. 82–86.
22. Бурыхин Б.С. Стимулирование творческой активности в системе управления персоналом / Б.С. Бурыхин, Ю.С. Макашева // Вестник Том. гос. ун-та. – Томск: НИ ТГУ, 2013. – № 2 (22). – С. 84–90.
23. Бурыхин Б.С. Улучшение регламентации труда работников управления предприятий / Б.С. Бурыхин, В.В. Сизов // Вестник Том. гос. пед. ун-та. – Томск: Том. гос. пед. ун-т, 2012. – № 12 (127). – С. 89–91.
24. Бурыхин Б.С. Управление персоналом. – Томск: ТГУ, 2008. – 182 с.

25. Варданян И.С. Исследования системы управления мотивацией персонала / И.С. Варданян // Управление персоналом, 2005. – №16. – С.58–63.
26. Варнеке Х.Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. М.: МАИК, 1999. 280 с.
27. Вдовиченко Л.Н. Социальная справедливость и демократизация / Л.Н. Вдовиченко // Социологические исследования. – 2013. – № 2. – С. 142–146.
28. Вебер М. Избранное: протестантская этика и дух капитализма / отв. ред. и сост. Ю. Н. Давыдов; послеслов.: П.П. Гайденко, Ю.Н. Давыдов; коммент. А.Ф. Филиппов; пер. М.И. Левина и др. – М.: Росспэн, 2006. – 648 с.
29. Вебер М. Избранные произведения / пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. П.П. Гайденко. – М.: Прогресс, 1990. – 808 с.
30. Виханский О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 2002. – 528 с.
31. Волков Ю.Е. К выработке современного представления о сущности труда / Ю.Е. Волков // Социологические исследования. – 2009. – № 3. – С. 33.
32. Волкова Ю.Е. Социология труда: учеб. пособие / Ю.Е. Волков ; отв. за выпуск А.К. Мамедов. – М. : Изд. дом «АТИСО», 2009. – 536 с.
33. Гага В.А. Возможности и методы усиления специалистами собственного достоинства. – Томск: ТГУ, 2008. – 75 с.
34. Гага В.А. Многоуровневые системы экономики и социологии труда: конспект лекций / в излож. М.В. Дюпиной. – Томск: Том. гос. ун-т, 2010. – 60 с.
35. Гага В.А. Некоторые вопросы теории и практики регулирования экономики на основе инструментов инфраструктуры. – Томск: ТГУ, 2008. – 150 с.
36. Гага В.А. Пути и методы вывода специалистов на потенциал эгрессии / В.А. Гага // Организационно–экономические проблемы банковского менеджмента: сб.статей. – Вып. 6. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2010. – С. 18–24.
37. Гага В.А. Создание системы управления проектами в организации с применением эвристических методов / В.А. Гага, В.С. Николаенко // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. – Томск: НИ ТГУ, 2013. – № 374. – С. 137–140.
38. Гага В.А. Эмоции в оргсистемах мотивации и экономики труда / В.А. Гага,

- А.П. Тютюшев // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. – Томск: НИ ТГУ, 2011. – № 1. – С. 64–66.
39. Гага В.А. Экономика и социология труда (социально-трудовые отношения) / В.А. Гага, М.С. Каз, Е.В. Нехода, Е.А. Солощенко, Е.В. Миллер. – Томск: Том. гос. ун-т, 2009. – 520 с.
40. Гага В.А. К вопросу о легендарном российском менеджменте (реанимационный аспект) / В.А. Гага, А.П. Тютюшев // Организационно-экономические проблемы банковского менеджмента: сб. статей. – Вып. 6. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2010. – С. 33–36.
41. Гегель Г. В. Ф. Философия права. – М.: Мысль, 1990. – 524 с.
42. Генкин Б.М. Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика). – М.: Норма, 2011. – 351 с.
43. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов. – 6-е изд., доп. – М.: Норма, 2008. – 448 с.
44. Герцберг Ф. Мотивация к работе / Ф. Герцберг, Б. Моснер, Б.Б. Снيدرман: пер. Д. Куликов. – М.: Вершина, 2007. – 240 с.
45. Гимпельсон В.Е. Неформальная занятость: определения, измерения, межстрановая вариация / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников, // В тени регулирования: неформальность на российском рынке труда / под общ. ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшникова. – М. : Изд. дом НИУ ВШЭ, 2014.
46. Гимпельсон В.Е. Неформальность на рынке труда: концептуальные рамки анализа / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников // В тени регулирования: неформальность на российском рынке труда / под общ. ред. В. Е. Гимпельсона, Р. И. Капелюшникова. – М. : Издательский дом НИУ ВШЭ, 2014.
47. Гимпельсон В. Е. Нормально ли быть неформальным? / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2013. – Т. 17, № 1. – С. 3–40.
48. Гимпельсон В.Е. Движение рабочих мест в российской экономике: в поисках созидательного разрушения / В.Е. Гимпельсон, Р.И. Капелюшников, З.А. Рыжикова // Препринты. Высшая школа экономики. Сер. WP3 «Проблемы

рынка труда». – 2012. – № 03. – С. 23–29.

49. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. – М.: Экономика, 2010. – 254 с.

50. Горохова А.Е. Предпринимательство как фактор инновационного развития российской экономики / А.Е. Горохова, Р.М. Нижегородцев, В.Д. Секерин // Вестник экономической интеграции. – 2011. – № 8. – С. 44–48.

51. Горц А. Нематериальное. Знание, стоимость и капитал / Пер. М. М. Сокольской; науч. ред. М.А. Маяцкий. – М.: Изд. дом ГУ–ВШЭ, 2010. – 208 с.

52. Грановеттер М. Социологические и экономические подходы к анализу рынка труда: социоструктурный взгляд [Электронный ресурс] / М. Грановеттер // Экономическая социология. Электронный журнал. – 2011. – Т. 12, № 2. – С. 49–79. – Режим доступа: <http://www.ecsoc.msses.ru>.

53. Грiшнова Е.А. Динамiка змiни соцiально–трудоуих вiдносин пiд впливом глобалiзацiйних тенденцiй / Е.А. Грiшнова, А.С. Пасека // Регiональна екoнoмiка. – 2010. – № 1. – С. 7–14.

54. Гульбина Н.И. Модель «экономического человека» в трактовке русских экономистов второй половины XIX – начала XX столетия / Н.И. Гульбина // Вестник Том. Гос. ун-та. Экономика. – 2009. – №1(5). – С. 58–65.

55. Гэлбрейт Джеймс К. Какова американская модель на самом деле? Мягкие бюджеты и кейнсианская деволуция // Логос. – 2003. – № 2. – С. 13–30.

56. Данилевский Н.Я. Россия и Европа. – М.: ИЦ «Древнее и современное», 2002. – 550 с.

57. Джохадзе И. Ното faber и будущее труда [Электронный ресурс] / И. Джохадзе // Логос. – 2004. – № 6. – Режим доступа: <http://magazines.russ.ru/logos/2004/6/dzh1.html>

58. Долан С. Управление на основе ценностей. Корпоративное руководство по выживанию, успешной жизнедеятельности и умению зарабатывать деньги в XXI веке / С. Долан, С. Гарсия. – М.: Претекст, 2008. – 320 с.

59. Дубина И.Н. Математические основы эмпирических социально-

- экономических исследований. – Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2006. – 251 с.
60. Думная Н. Н. Современная экономическая наука: учеб. пособие для студентов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Н. Думная, О.Н. Антипина, Н.Н. Лебедева и др.; под ред. Н.Н. Думной, И.П. Николаевой. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2014. – 534 с.
61. Европейское социальное исследование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.europeansocialsurvey.org/data/country.html?c=russian_federation (дата обращения: 22.11.2013).
62. Елкина О.С. Стратегии экономического поведения работников на рынке труда: тенденции и закономерности. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2010. – 415 с.
63. Жулина Е.Г. Формирование и развитие качества трудовой жизни: теория, методология исследования, социально–экономическое управление: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Жулина Елена Геннадьевна. – Саратов, 2011. – 440 с.
64. Заславская Т. Социэкономика как актуальное основание междисциплинарной интеграции (О книге М.А. Шабановой «Социэкономика») / Т. Заславская // Вопросы экономики. – 2013. – № 5. – С. 144–150.
65. Здравомыслов А.Г. Отношение к труду и ценностные ориентации личности / А.Г. Здравомыслов, В.А. Ягудов // Социология в СССР. – М.: Мысль, 1965. – Т.2. – С. 196.
66. Избранное: Социология культуры. – М.; СПб.: Университетская книга, 2000. – 501 с.
67. Изоткина Н.Ю. Модель процесса интеллектуальной трудовой деятельности работников научно–технической сферы / Н.Ю. Изоткина // Сибирская финансовая школа. – 2013. – № 2 (97). – С. 122–126.
68. Изоткина Н.Ю. Мотивация труда работников научно–технической сферы / Н.Ю. Изоткина, Ю.М. Осипов. – Томск: Изд-во ТУСУРа, 2008. – 114 с.
69. Иноземцев В. К теории постэкономической общественной информации. – М.: Таурис, 1995. – 330 с.
70. Иноземцев В.Л. Расколота цивилизация. – М.: Academia, 1999. – 724 с.
71. История психологии в лицах: Персоналии / под. ред. Л.А. Карпенко //

- Психологический лексикон: Энциклопедический словарь: в 6 т. / ред.–сост. Л.А. Карпенко; под общ. ред. А.В. Петровского. – М.: ПЕР СЭ, 2005. – 784 с.
72. История философии. – М.: 1943. – Т. 3. – С. 19–40.
73. Каз М.С. Динамика экономического знания и мотивация труда (когнитивно–ценностный подход) / М.С. Каз. – Томск: Том. гос. ун-т, 2003. – 350 с.
74. Каз М.С. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании / М.С. Каз // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. – Томск: НИ ТГУ, 2009. – № 3. – С. 45–47.
75. Каз М.С. Национальные элементы образовательных систем и стратегии поведения работодателей на рынке труда / М.С. Каз // Совершенствование преподавания экономических дисциплин: материалы науч.-метод. семинара (12–13 октября 2007 г.). – Томск: НТЛ, 2008. – С. 75–77.
76. Каз М.С. Оплата по результатам и концепция благополучия человека / М.С. Каз // Международный научный симпозиум «Общество и непрерывное благополучие человека»: сб. статей. – Томск: НИ ТПУ, 2014. – С. 207–210.
77. Каз М.С. Почему в экономических исследованиях необходим когнитивный подход? / М.С. Каз // Вопросы философии. – М.: Академический научно–издательский, производственно–полиграфический и книгораспространительский центр РАН «Издательство «Наука», 2009. – № 4. – С. 29–40.
78. Каз М.С. Системы оценки деловой репутации и социальной ответственности: пути интеграции / М.С. Каз, Е.С. Сакун // Вестник Том. гос. ун-та. Экономика. – Томск: НИ ТГУ, 2010. – № 3. – С. 53–58.
79. Каз М.С. Стимулирование деятельности торговой компании / М.С. Каз // Вестник Том. гос. ун-та. – Вып. 2 (3). – Томск: ТГУ, 2008. – С. 13–16.
80. Каз М.С. Ценностно–потребностный подход к трудовой деятельности в практике внутрифирменной мотивации труда: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.07 / Каз Михаил Семенович. – Томск, 1997. – 420 с.
81. Каз М.С. Мотивационная среда как фактор достижения стратегических целей компании / М.С. Каз, А.А. Никитин // Вестник Том. гос. уни–та. Экономика.

- № 3(7). – Томск: ТГУ, 2009. – С. 45–47.
82. Кан Г. 2000 год. – М.: Республика, 1976. – 364 с.
83. Капелюшников Р.И. Множественность институциональных миров: Нобелевская премия по экономике–2009 / Р.И. Капелюшников // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2010. – Т. 14. – № 1. – С. 12–69.
84. Капелюшников Р.И. Предисловие к статье А.В. Полетаева «Эффективность функционирования российского рынка труда» / Р.И. Капелюшников // Неклассическое наследие. Андрей Полетаев / отв. ред. И.М. Савельева. – М.: Изд. дом НИУ ВШЭ, 2011. – С. 435–437.
85. Капелюшников Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России? / Р.И. Капелюшников // Вопросы экономики. – 2013. – № 1. – С. 27–47.
86. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О.И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
87. Классики менеджмента/ под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.
88. Клейнер Г.Б. Знание об управлении знаниями / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2004. – № 1. – С. 151–155.
89. Клейнер Г.Б. Становление общества знаний в России: социально–экономические аспекты / Г.Б. Клейнер // Общественные науки и современность. – 2005. – № 3. – С. 56–69.
90. Колганов А.И. Что такое социализм?: Марксистская версия. – М: Изд. группа URSS, 2012. – 616 с.
91. Корниордос С. Проблемы экономической социологии (обзор новых идей) / С. Корниордос // Социологические исследования. – 2011. – № 1. – С. 51–55.
92. Леонтьев Д.А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании: виды, детерминанты и изменения во времени / Д.А. Леонтьев // Психологическое обозрение. – 1998. – № 1. – С. 15–31.
93. Лисафьева Д.В. Построение системы лояльности потребителей промышленных компаний / Д.В. Лисафьева, Р.М. Нижегородцев, В.Д. Секерин // Вестник Южно-Российского гос. техн. Ун-та (Новочеркасского политехнического института). – 2012. – № 5. – С. 70–74.

94. Лок Э. О. теории мотивирования и стимулирования целями. – М., 1968. – 72 с.
95. Львов Д.С. Свободная экономика России: взгляд в XXI век. – М.: «Экономика», 2000. – 175 с.
96. Любичкая В.А. Развитие мотивации труда персонала промышленного предприятия на основе индивидуализации инструментов стимулирования: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Любичкая Вера Александровна. – Иркутск, 2011. – 243 с.
97. Магун В. Ценностный портрет россиян на европейском фоне [Электронный ресурс] // Демоскоп Weekly. – 2012. – № 503–504. – Режим доступа: <http://demoscope.ru/weekly/2012/0503/tema03.php> (дата обращения: 21.01.2014)
98. Мак–Грегор Д. Человеческая сторона предприятия. – М., 1960. – 320 с.
99. Макроэкономический анализ и экономическая политика на базе параметрического регулирования / Авт. колл.: А.А. Ашимов, Б.Т. Султанов, Ж.М. Адиллов и др.– М.: Изд-во физ.–мат. лит.–ры, 2010. – 284 с.
100. Манхейм К. Диагноз нашего времени. – М.: Юрист, 1994. – 700 с.
101. Марабанец С.М. Труд в системе человеческих ценностей : (материалы круглого стола) / С.М. Марабанец // Человек. – 2013. – № 5. – С. 21–30.
102. Маркович Д.Ж. Глобальная экономика и человеческий фактор / Д.Ж. Маркович // Социологические исследования. – 2009. – № 11. – С. 31–39.
103. Маркс К. Капитал: Критика политической экономии. – М.: Политиздат, 1988. – Т. 1. – гл. 5. – С. 189–210, 324–427.
104. Маркузе Г. Критическая теория общества: Избранные работы по философии и социальной критике. – М.: АСТ, Астрель, 2011. – 384 с.
105. Маркузе Г. Эрос и цивилизация. Одномерный человек / пер.: А.А. Юдин. – М.: АСТ, 2003. – 528 с.
106. Маслоу А. Мотивация и личность. – СПб.: Питер, 2008. – 270 с.
107. Мескон М. Основы менеджмента [пер. с англ.] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Вильямс, 2012. – 665 с.
108. Минаев Э.С. Инновационный менеджмент. / Э.С. Минаев,

Р.М. Нижегородцев. – М.: МАИ–ПРИНТ, 2009. – 328 с.

109. Молевич Е.Ф. Труд как объект и предмет исследований общей социологии / Е.Ф. Молевич // Социологические исследования. – 2001. – № 7. – С. 38–40.

110. Нехода Е.В. Будущее социологии и экономики труда и направления междисциплинарных исследований / Е.В. Нехода // Современное общество и труд. – СПб.: Изд. центр экономического факультета, 2014. – С. 50–59.

111. Нехода Е.В. Использование формационной и цивилизационной концепции общественного развития для анализа генезиса труда и социально-трудовых отношений / Е.В. Нехода // Вестник Том. гос. ун-та. – Томск: НИ ТГУ, 2007. – № 296. – С. 165–171.

112. Нехода Е.В. Корпоративная социальная политика: концептуальные подходы к определению и оценке функционирования / Е.В. Нехода, В.С. Раковская // Вестник Том. гос. ун-та. – Томск: НИ ТГУ, 2011. – № 4. – С. 49–55.

113. Нехода Е.В. Корпоративная социальная политика: методология исследования / Е.В. Нехода, В.С. Раковская, Г.С. Минигулова // Вестник Том. гос. ун-та. – Томск: НИ ТГУ, 2012. – № 355. – С. 119–126.

114. Нехода Е.В. Междисциплинарный анализ и синтез в исследовании рынка труда / Е.В. Нехода, Э.С. Кучинова // Вестник Том. гос. ун-та. – Томск: НИ ТГУ, 2012. – № 364. – С. 120–126.

115. Нехода Е.В. Методологические и теоретические основы исследования социально–трудовых отношений / Е.В. Нехода, В.А. Гаги. – Томск: Том. гос. ун-т, 2007. – 200 с.

116. Нехода Е.В. Методология экономической социологии и ее применение в исследовании трудовой миграции / Е.В. Нехода, Н.К. Соловьева // Вестник Том. гос. ун-та. – Томск: НИ ТГУ, 2013. – № 3(23). – С. 28–37.

117. Нехода Е.В. Социализация трудовых отношений. Генезис, институты, модели и концепция развития в современной России. – Изд-во LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co, Germany, 2010. – 415 с.

118. Нехода Е.В. Социализация трудовых отношений: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Нехода Евгения Владимировна. – Томск, 2009. – 47 с.

119. Нехода Е.В. Социализация трудовых отношений: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Нехода Евгения Владимировна. – Томск, 2009. – 451 с.
120. Нижегородцев Р.М. Инновационные фирмы в современной российской экономике / Р.М. Нижегородцев, С.М. Никитенко, Д.С. Шевцов. – Москва; Кемерово: Сибирская изд. группа, 2010. – 311 с.
121. Нижегородцев Р.М. Мировой финансовый кризис: новые угрозы и новые возможности // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2009. – № 1. – С. 4–12.
122. Нижегородцев Р.М. Мировой экономический кризис: предчувствие второй волны / Р.М. Нижегородцев // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2012. – № 2 (40). – С. 16–24.
123. Нижегородцев Р.М. Неравновесная динамика макросистем и механизмы преодоления мирового кризиса. – Новочеркасск: НОК, 2011. – 100 с.
124. Нижегородцев Р.М. Управление инновациями: посткризисные перспективы / Р.М. Нижегородцев // Проблемы управления. – 2011. – № 3. – С. 82–86.
125. Новоселов Е.В. Введение в специальность антикризисное управление / учеб. пособие. – М.: Дело, 2001. – 175 с.
126. Нэбитт Дж. Что нас ждет в 90–е годы // Дж. Нэбитт, П. Эбурдин. Мегатенденции. Год 2000. – М.: Республика, 1992. – 416 с.
127. Одегов Ю.Г. Экономика персонала: в 2 т. – М., 2009. – Т. 1. – 1056 с.
128. Организационно–экономические проблемы современного менеджмента / под ред: В.А. Гага – Томск: Интернет–издательство Высшей школы бизнеса, 2009. – 336 с.
129. Ортега–и–Гассет Х. Восстание масс. – М.: АСТ, Ермак, 2005. – 272 с.
130. Ортега–и–Гассет Х. Что такое философия? – М.: Наука, 1991. – 411 с.
131. Осипов Ю.М. Постигжение России. – М.: Экономистъ, 2005. – 485 с.
132. Патырбаева К.В. Особенности современной формы труда и работник нового типа / К.В. Патырбаева. – Пермь, 2010. – 175 с.
133. Перегудов С.П. Корпорации. Общество. Государство: эволюция отношений. – М.: Наука, 2003. – 350 с.

134. Печчеи А. Человеческие качества. – М.: Прогресс, 1985. – 312 с.
135. Платон. Избранные диалоги [сост. и коммент. В.В. Шкоды]. – М.: АСТ, 2006. – 506 с.
136. Прогноз баланса трудовых ресурсов на 2014–2016 годы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rosmintrud.ru/employment/employment/366> (дата обращения: 24.04.2014).
137. Пряжкин Н.С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для вузов. – М.: Академия, 2008. – 366 с.
138. Радаев В.В. Еще раз о предмете экономической социологии / В.В. Радаев // Экономическая социология. – 2002. – Т. 3, № 3. – С. 21–34.
139. Радаев В.В. Экономическая социология [Электронный ресурс] // Экономическая социология. Электронный журнал. – 2002. – Т. 3, № 2. – С. 117–135. – Режим доступа: <http://www.ecsoc.msses.ru>.
140. Раймон А. Этапы развития социологической мысли / общ. ред. и предисл. П.С. Гуревича. – М.: Изд. группа «Прогресс» – «Политика», 1992. – 608 с.
141. Ракитский Б. Тенденции новой социальной дифференциации в России / Б. Ракитский // Общество и экономика. – 2002. – № 12. – С. 134.
142. Рождественская Е.Ю. Концепция баланса жизни и труда: уроки европейской социальной политики и российские перспективы / Е.Ю. Рождественская // Журнал исследований социальной политики. – 2011. – Т. 9, № 4. – С. 439–454.
143. Рокич М. Природа человеческих ценностей. – М., 1973. – 217 с.
144. Россия в цифрах: стат. сб. – М.: Федеральная служба государственной статистики, 2011. – 542 с.
145. Россия в цифрах : стат. сб. – М. : Федеральная служба государственной статистики, 2012, 2013 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_11/Main.htm
146. Россия в цифрах : стат. сб. – М. : Федеральная служба государственной статистики, 2012, 2013. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12_11/Main.htm
147. Рофе А. Экономика труда. – М.: КноРус, 2010. – 400 с.

148. Рощина И.В. Методы формирования системы социально ответственного поведения субъектов социально-трудовых отношений / И.В. Рощина, Н.В. Хаванова, Г.А. Щадилов // СЕРВИС PLUS. – Черкизово: Рос. гос. ун-т туризма и сервиса, 2010. – № 3. – С. 93–101.
149. Рощина И.В. Необходимость изучения теорий личности для построения современных систем мотивации и стимулирования на предприятии / И.В. Рощина, З.Е. Сахарова // Вестник Томского гос. ун-та. – Томск: ТГУ, 2003. – № 5. – С. 79–80.
150. Рощина И.В. Обеспечение взаимосвязи безопасности и социализации человека как условие эффективной социальной политики // Экономика России в XXI веке: сб. науч. трудов VI Всерос. науч.–практ. конф. «Теоретические проблемы экономической безопасности России в XXI веке». – Томск: НИ ТПУ, 2009. – С. 262–267.
151. Рощина И.В. Система менеджмента корпоративной социальной ответственности как условие формирования активного социально-экономического пространства / И.В. Рощина, Г.А. Щадилов // Известия Том. политех. ун-та. – Томск: Изд-во Том. политех. ун-та, 2008. – Т. 313, № 6 – С. 24–29.
152. Самраилова Е.К. Гуманизация труда как императив XXI века / Е.К. Самраилова // Труд и социальные отношения. – 2007. – № 2. С. 40.
153. Сахаров А.Н. История России с начала XVIII до конца XIX века. – М.: АСТ–ЛТД, 1997. – 554 с.
154. Симоненко В.Н. Методология мотивации и материального стимулирования развития трудового потенциала в условиях рынка: дис. ... д-ра экон. наук:08.00.05/ Симоненко Виталий Николаевич. – Хабаровск, 2012. – 372 с.
155. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит; отв. ред. Л.И. Абалкин. – М.: Наука, 1993. – Кн. I–III. – 1993. – 570 с.
156. Статистические данные Watson and Wyatt [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.towerswatson.com/en/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2014/02/Global-Pensions-Asset-Study-2014> (дата обращения: 09.09.2013).
157. Стребков Д.О. Фрилансеры на российском рынке труда / Д.О. Стребков,

- А.В. Шевчук // Социологические исследования. – 2010. – №2. – С. 45–56.
158. Стрельцова Г.Я. Паскаль и европейская культура. – М.: Республика, 1994. – 500 с.
159. Субботин А.Л. Философские идеи О. Конта / А.Л. Субботин // Вопросы философии. – 1957. – № 6.
160. Субботин А.Л. Джон Стюарт Милль об индукции / А.Л. Субботин. – М.: ИФ РАН, 2012. – 76 с.
161. Тойнби А. Дж. Роль личности в истории / пер. с англ. – М.: Астрель, 2012. – 222 с.
162. Толокина Е.Л. Противоречивость формирования постиндустриального уклада в современной экономике / Е.Л. Толокина, В.В. Демина // Вестник Моск. гос. обл. ун-та. – 2010. – № 2. – С. 115–120.
163. Тоффлер, Э. Третья волна, 1980. – М.: АСТ, 2010. – 784 с.
164. Тоффлер, Э. Шок будущего, 1970. – М.: АСТ, 2008. – 560 с.
165. Федеральная служба государственной статистики. Демография [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/population/demography/# (дата обращения: 09.09.2013).
166. Федеральная служба государственной статистики. Образовательные организации высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/free_doc/new_site/population/obraz/vp-obr1.htm (дата обращения: 12.03.2014).
167. Федеральная служба государственной статистики. Труд и занятость в России – 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b13_36/Main.htm (дата обращения: 24.02.2014).
168. Фокин Н.И. Экономический словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dictionary-economics.ru/word/Кризис> (дата обращения: 21.11.2013).
169. Франкл В. Человек в поисках смысла: Сборник / пер. с англ. и нем. Д.А. Леонтьева, М.П. Папуша, Е.В. Эйдмана. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
170. Фролов Д. Теория кризисов после кризиса: технологии versus институты /

- Д. Фролов // Вопросы экономики. – 2011. – № 7. – С. 17–33.
171. Фролова Е.А. Арабская философия прошлое и настоящее. – М.: Языки славянских культур, 2010. – 461 с.
172. Харский К.В. Управление через ценности и лояльность персонала / К.В. Харский // Мотивация и оплата труда. – 2005. – № 1. – С. 40–46.
173. Харский К.В. Ценностное управление / К.В. Харский // Управление корпоративной культурой. – 2009. – № 02. – С. 130–137.
174. Харский К.В. Ценностное управление для бизнеса. – М.: Политехника–Сервис, 2010. – 289 с.
175. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – 2-е изд. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
176. Чекмарев О.П. Мотивация трудовой деятельности: дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / Чекмарев Олег Петрович. – СПб., 2010. – 371 с.
177. Чоудахари С. Менеджмент XXI века. – М.: ИНФРА–М, 2002. – 448 с.
178. Шаталова Н.И. Трудовой потенциал работника. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 399 с.
179. Шевчук А.В. О будущем труда и будущем без труда / А.В. Шевчук // Общественные науки и современность. – 2007. – № 3. – С. 51.
180. Шевчук А.Л. Постфордистские концепции как исследовательская программа [Электронный ресурс] // Экономическая социология. Электронный журнал. – 2002. – Т. 3, № 2. – С. 44–62. – Режим доступа: <http://www.ecsoc.msses.ru>.
181. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
182. Шерер И. Н. Государственное регулирование миграционных процессов на молодежном рынке труда. – Книгодел, 2010. – 204 с.
183. Шкаратан О. Русская культура труда и управления / О. Шкаратан // Общественные науки и современность. – 2003. – № 1. – С. 34.
184. Шлезингер А. Циклы американской истории. – М.: Изд. группа «Прогресс», «Прогресс–Академия», 1992. – 688 с.

185. Шлихтер А.А. Влияние информационных технологий на занятость и эффективность труда: развитые страны / А.А. Шлихтер // Труд за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 3–25.
186. Шпенглер О. Годы решений: Германия и всемирно-историческое развитие пер. с нем. и послесл. С.Е. Вершинина. – Екатеринбург: «У-Фактория», 2007. – 223 с.
187. Шпенглер О. Закат Европы. – М.: Наука, 1993. – 592 с.
188. Эллюль Ж. Другая революция / Ж. Эллюль // Новая технократическая волна на Западе. – М., 1996. – С. 149.
189. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех: пер. с нем. / Н. Б. Энкельманн. – 4-е изд. – М.: Интерэксперт, 2005. – 272 с.
190. Эренберг Р.Дж. Современная экономика труда. Теория и государственная политика / Р.Дж. Эренберг, Р.С. Смит. – М.: Изд-во МГУ, 1996. – 800 с.
191. Ясперс К. Современная техника / К. Ясперс // Новая технократическая волна на Западе. – М., 1986. – С. 128.
192. Autry C.W. Post-hire human resource management practices and person-organization fit: A study of blue-collar employees / C.W. Autry, A.R. Wheeler // Journal of Managerial Issues. – 2005. № 17(1). P. 58–75.
193. Bengtson V.L. Time, aging, and the continuity of social structure: Themes and issues in generational analysis / V.L. Bengtson, M.J. Furlong, R.S. Laufer // Journal of Social Issues. – 1983. – № 39. – P. 58.
194. Berger B.M. How long is a generation? / B.M. Berger // British Journal of Sociology. – 1996. – № 11(1). – P. 18.
195. Bergiel B.J. «Nature of Virtual Teams: A Summary of Their Advantages and Disadvantages» / B.J. Bergiel, E.B. Bergiel, P.W. Balsmeier // Management Research News. – 2008. – № 2, Vol. 31. – P. 99–110.
196. Berings D. Work values and personality traits as predictors of enterprising and social vocational interests / D. Berings, E. De Fruyt, R. Bouwen // Personality and Individual Differences. – 2004. – №36. – P. 349–364.
197. Bies R.J. Interactional (in)justice: The sacred and the profane / R.J. Bies //

Advances in organizational justice. – Stanford, CA: Stanford University Press, 2005. – P. 89–118.

198. Borkowski N. Organizational Behavior in Health Care, Second Edition. – Jones & Bartlett Learning, 2009. – 420 p.

199. Braithwaite Y.A. Structure of human values: Testing the adequacy of the Rokeach value curve / Y.A. Braithwaite, H.G. Law // Journal of Personality & Social Psychology. – 1985. – № 49. – P. 250–263.

200. Brinkley I. Knowledge Workers and Knowledge Work / I. Brinkley, R. Fauth, M. Mahdon, S. Theodoropoulou. – London: The Work Foundation, 2009. – 88 p.

201. Bureau of Labor Statistics. Employment by major industry sector, 2002, 2012, and projected 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bls.gov/news.release/ecopro.t03.htm> (дата обращения: 12.03.2014).

202. Chatman J.A. Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms / J.A. Chatman // Administrative Science Quarterly. – 1991. – № 36(3). – P. 459–484.

203. Chatman J.A. Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit / J.A. Chatman // Academy of Management Review. – 1989. – № 14. – P. 333–349.

204. Cialdini R. The hidden costs of organizational dishonesty / R. Cialdini, P.K. Petrova, N.J. Goldstein // MIT Sloan Management Review. – 2004. – № 45(3). – P. 67–73.

205. Clark C. A Critique of Russian Statistics. – New York, 1939. – 198 p.

206. Codrington G. Mind the gap! / G. Condrinton, S. Gant–Marshall. – Johannesburg, South Africa: Penguin, 2004. – 415 p.

207. Collins J. C. Built to last. Successful habits of visionary companies / J.C. Collins, J.I. Porras. – New York: HarpersBusiness, 1994. – 368 p.

208. Cropanzano R. The management of organizational justice / R. Cropanzano, D.E. Bowen, S.W. Gilliland // Academy of Management Perspectives. – 2007. – № 21(4) – P. 34–48.

209. Deci E.L. Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity on intrinsic

motivation / E.L. Deci // Journal of Personality and Social Psychology. – 1972. – Vol. 22 – P. 113–120.

210. Dose J. Work values and integrative framework and illustrative application to organizational socialization / J. Dose // Journal of Occupational and Organizational Psychology. – 1997. – № 70. – P. 219–241.

211. Dose J. Work values: An integrative framework and illustrative application to organizational socialization / J.J. Dose // Journal of Occupational & Organizational Psychology. – 1997. – № 70(3). – P. 227–228.

212. Eisner S.P. Managing Generation Y / S.P. Eisner // SAM Advanced Management Journal. – 2005. – № 70(4). – P. 4–15.

213. Finegan J.E. The impact of person and organizational values on organizational commitment / J.E. Finegan // Journal of Occupational & Organizational Psychology. – 2000. – № 73(2). – P. 149–169.

214. Friedmann G. Le travail en miettes. – Paris: Gallimard, 1964. – 384 p.

215. Gephart Jr. Paradigms and research methods. Research Methods Forum. – 1999. – Vol.4. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm](http://division.aomonline.org/rm/1999_RMD_Forum_Paradigms_and_Research_Methods.htm). Raines, C. Generations at work. (дата обращения: 10.01.2014).

216. Giancola F. The generation gap: More myth than reality / F. Giancola // Human Resource Planning. – 2006. – № 29(4). P. 32–37.

217. Gimpelson V.E. Stuck Between Surplus and Shortage: Demand for Skills in Russian Industry , in: In The Grip of Transition: Economic and Social Consequences of Restructuring in Russia and Ukraine / V.E. Gimpelson, R. Kapeliushnikov, A. Lukiyanova / Ed. by J. Hölscher, H. Tomann, T. Bruck, H. Lehmann. Hampshire: Palgrave Macmillan, 2012. – № 2. – P. 47–76

218. Griffis S.E. Web-based and mail surveys: A comparison of response, data and cost / S.E. Griffis, T.J. Goldsby, M. Cooper // Journal of Business Logistics. – 2003. – № 24(2). – P. 237–258.

219. Hanson W.B. Mixed methods research designs in counseling psychology / W.B. Hanson, J.W. Creswell, Y.L. Piano Clark et al. // Journal of Counseling

Psychology. – 2005. – № 52(2). – P. 225–230.

220. Harris P. Boomer vs. Echo Boomer: The work war? / P. Harris // Training and Development. – 2005. – № 59(5). – P. 44–49.

221. Hilt M.L. Mass Media, An Aging Population, and the Baby Boomers (Routledge Communication Series) / M.L. Hilt, J.H. Lipschultz. – Routledge, 2013. – 304 p.

222. How HR can build a cohesive workforce out of «squares», «hippies», and «slackers» / Human Resources Department Management Report. – 2005. – № 5(3). – 40 p.

223. Howe N. Millennials rising: The next great generation / N. Howe, W. Strauss. – New York: Vintage Books, 2000. – 415 p.

224. Howe N. Generations: The history of America's future, 1584 to 2069 / N. Howe, W. Strauss. – New York: William Morrow and Co, 1991. – 538 p.

225. Inglehart R. Modernization and Postmodernization. Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies. – Princeton, 1997. – 453 p.

226. Kapeliushnikov R. Threats to security of property rights in a transition economy: An empirical perspective / R. Kapeliushnikov, A. Kuznetsov, N. Demina, O. Kuznetsova // Journal of Comparative Economics. – 2013. – Vol. 41, № 1. – P. 245–264.

227. Karl K.A. Job values in today's workforce: A comparison of public and private sector employees / K.A. Karl, C.L. Sutton // Public Personnel Management. – 1998. – №27 (4). – P. 515.

228. Kaz M.S. Perfection of managerial control in the work of repair service / M.S. Kaz, V.A. Gaga, S.M. Kaz // Accounting and performance management perspectives in business and public sector organizations. – Tartu: Tartu University, 2009. – P. 99–105.

229. Koh T. C. Organizational ethics and employee satisfaction and commitment / T.C. Koh, E.F. Boo, H.Y. Boo // Management Decision. – 2004. – № 42(5). – P. 677–693.

230. Kristof–Brown A.L. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group and person–supervisor fit /

- A.L. Kristof–Brown, R.D. Zimmerman, E.C. Johnson // *Personnel Psychology*. – 2005. – № 58(2). – P. 281–342.
231. Kupperschmidt B.R. Multigeneration employees: strategies for effective management / B.R. Kupperschmidt // *Health Care Manag.* – 2000. – № 19(1). P. 65–76.
232. Kyles D. Managing your multigenerational workforce / D. Kyles // *Strategic Finance*. – 2005. – № 87(6). – P. 53.
233. Lancaster L. When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work / L. Lancaster, D. Stillman. – New York: HarperCollins, 2003. – 384 p.
234. Latham G.P. Work motivation theory and research at the dawn of the Twenty-First Century / G.P. Latham, C.C. Pinder // *Annual Review of Psychology*. – 2005. – № 56. – P. 485–516.
235. Locke E. A. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the Twenty-First Century / E.A. Locke, G.P. Latham // *Academy of Management Review*. – 2004. – № 29(3). – P. 388–403.
236. Maio G. Rankings, ratings, and the measurement of values: Evidence for the superior validity of ratings / G. Maio, N. Roese, C. Seligman, A. Katz // *Basic and Applied Social Psychology*. – 1997. – № 18 (2). – P. 171–181.
237. Markert J. Demographics of age: Generational and cohort confusion / J. Markert // *Journal of Current Issues and Research in Advertising*. – 2004. – № 26(2). – P. 11–24.
238. Martin C. A. Managing Generation Y: Global citizens born in the late seventies and early eighties. Amherst / C.A. Martin, B. Tulgan. – MA: HRD Press, 2011. – 250 p.
239. McCarty J.A. The measurement of personal values in survey research / J.A. McCarty, L.J. Shrum // *Public Opinion Quarterly*. – 2000. № 64. – P. 271–298.
240. Meglino B.M. Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research / B.M. Meglino, E.C. Raylin // *Journal of Management*. – 1998. – № 24. – P. 351–389.
241. Merriam–Webster's Online Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.merriam–webster.com/dictionary/cohort>. (дата обращения: 24.12.2013).

242. Merriam–Webster's Online Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.merriam–webster.com/dictionary/generation>. (дата обращения: 24.12.2013).
243. Michaels E. The War for Talent / E. Michaels, H. Handfield–Jones, B. Axelrod // Harvard Business School Press. – Cambridge MA, 2001. – P. 62.
244. Michaelson C. Meaningful motivation for work motivation theory / C. Michaelson // Academy of Management Review. – 2005. – № 30(2). – P. 235–238.
245. Miner J.B. The rated importance, scientific validity, and practical usefulness of organizational behavior theories: A quantitative review / J.B. Miner // Academy of Management Learning & Education. – 2003. – № 2. – P. 250–268.
246. Mitchell T.R. Motivation: New Directions for theory, research, and practice / T.R. Mitchell // Academy of Management Review. – 1982. – № 7(1). – P.81–83.
247. Montana P. What motivates and matters most to Generations X and Y / P. Montana, J. Lenaghan // Journal of Ca–reer Planning and Employment. – 1999. – № 59(4). – P. 27–30.
248. Morton L.P. Segmenting publics: Segmenting Baby Boomers / L.P. Morton // Public Relations Quarterly. – 2001. – № 46(3). P. 46–47.
249. Morton L.P. Segmenting publics: Targeting the World War II Generation / L.P. Morton // Public Relations Quar–terly. – 2004. – № 49(1). – P. 46–48.
250. Pekala N. Conquering the generational divide / N. Pekala // Journal of Property Management. – 2001. – № 66(6). – P. 31.
251. Pinder C.C. Work motivation in organizational behavior. – Upper Saddle River. N.Y.: Prentice Hall, 1997. – 600 p.
252. Pontell J. Generation Jones [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.generationjones.com/?page_id=344 (Дата обращения: 18.12.2013).
253. Porter S. R. Mixed–mode contacts in Web surveys: Paper is not necessarily better/ S.R. Porter, M.E. Whitcomb // Public Opinion Quarterly. – 2007. – № 71(4). – P. 635–648.
254. Pryor R.G. Differences among differences: In search of general work preference dimensions / R.G. Pryor // Journal of Applied Psychology. – 1987. – № 72(3). –

P. 426–433.

255. Raines C. Generations at work [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.generationsatwork.com/faq.php>. (дата обращения: 19.12.2013).
256. Randstadt. Evolution and experience: Generational differences in the workplace [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://us.randstad.com/content/findcandidates/employer-services/generational-diversity/Generational_Differences.pdf. (дата обращения: 09.12.2013).
257. Ray N.M. Several issues affect e-research validity / N.M. Ray, S.W. Tabor // *Marketing News*. – 2003. № 37(19). – P. 50–53.
258. Robbins S.P. *Organizational behavior* (10th ed.). – Upper Saddle River, N.Y.: Pearson Education, 2003. – 365 p.
259. Robson C. *Real world research* (2 ed.). – Malden, MA: Blackwell, 2002. – 320 p.
260. Rokeach M. *Beliefs, attitudes, and values: A theory of organization and change*. – San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1968. – 230 p.
261. Rokeach M. *The nature of human values*. – New York: Free Press, 1973. – 438 p.
262. Ros M. Basic individual values, work values, and the meaning of work / M. Ros, S.H. Schwartz, S. Surkiss // *Applied Psychology: An International Review*. – 1999. – № 48(1). – P. 49–71.
263. Rudolph P. A. The art of motivating employees / P.A. Rudolph, B.H. Kleiner // *Journal of Managerial Psychology*. – 1989. – № 4(5). – P. 1–4.
264. Saks A.M., & Ashforth, B.E. A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes // *Personnel Psychology*. – 1997. – № 50(2). – P. 395–426.
265. Schein E.H. Organizational culture / E.H. Schein // *American Psychologist*. – 1990. – № 45(2). – P. 109–119.
266. Schultz T.W. *The Economic Value of Education*. – New York: Columbia University Press, 1963.
267. Schwartz S.H. Are there universal aspects in the structure and contents of human values? / S.H. Schwartz // *Journal of Social Issues*. – 1994. – № 50(4). – P. 19–45.
268. Schwartz S.H. Values consensus and importance: a cross-national study /

S.H. Schwartz, G. Sagie // *Journal of Cross-Cultural Psychology*. – 2000. – №4. – P. 65–97.

269. Schwartz S.H. Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems / S.H. Schwartz // *The Psychology of Values: The Ontario Symposium*. – 1996. – Vol. 8. – P. 1–24.

270. Sills S.J. Innovations in survey research: An application of Web– based surveys / S.J. Sills, C. Song // *Social Science Computer Review*. – 2002. – № 20 (22). – P. 22–30.

271. Smola K. Generational differences: Revisiting generational work values for the New Millennium / K. Smola, C.D. Sutton // *Journal of Organizational Behavior*. – 2002 – № 23(4). – P. 363–382.

272. Starfford L. *Maintaining Long–Distance and Cross–Residential Relationships* (Routledge Communication Series). – Routledge, 2004. – 672 p.

273. Stern S. Management fads: The next "next big thing" / S. Stern // *Management Today*. – 2007. – P. 56–59.

274. Strauss, W. Talking about their generations: Making sense of a school environment made up of Gen–Xers and Mil–lennials / W. Strauss // *School Administrator*. – 2005. – № 62(8). – P. 10–14.

275. Sujansky J. Leading a multi-generational workforce / J. Sujansky // *Occupational Health & Safety*. – 2004. – № 73(4). – P. 16–18.

276. Swedberg R. Max Weber's Interpretive Economic Sociology / R. Swedberg // *American Behavioral Scientist*. – 2007. – Vol. 50, № 8. – P. 1035–1059.

277. Tashakkori A. Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective / A. Tashakkori, C. Teddlie // *International Journal of Social Research Methodology*. – 2003. № 6(1). – P. 61–75.

278. The 2006 Cone millennial cause study [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://www.coneinc.com/stuff/contentmgr/files/0/b45715685e62ca5c6ceb3e5a09f25bba/files/2006_cone_millennial_cause_study_white_paper.pdf (дата обращения: 10.12.2013).

279. The American Heritage Dictionary of the English language [Электронный

- ресурс]. – Режим доступа: <http://www.thefreedictionary.com/generation>. (дата обращения: 24.12.2013).
280. Thomas K.W. *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. 2nd ed. – London: McGraw–Hill, 2009. – 160 p.
281. Tulgan B. *Managing Generation X: How to Bring Out the Best in Young Talent*. – New York: W. W. Norton & Company, 2000. – 256 p.
282. Tulgan B *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties* / B. Tulgan, C.A. Martin, M. George, E. Klockars. – New York: HRD Press, 2001. – 112 p.
283. Tulgan B. *Managing Generation X*. – New York: Norton, 1996. – 150 p.
284. Tulgan B. *Not Everyone Gets A Trophy: How to Manage Generation Y*. – New York: Jossey–Bass, 2009. – 192 p.
285. Van Rekom J. *Methodology for assessing organizational core values* / J.Van Rekom, C.B.M. Van Riel, B.A. Wierenga // *Journal of Management Studies*. – 2006. – № 43(2). – P. 175–201.
286. Vandenberghe C. *Organizational and individual values: Their main and combined effects on work attitudes and perceptions* / C. Vandenberghe, J.M. Peiro // *European Journal of Work & Organizational Psychology*. – 1999. – № 8. – P. 569–581.
287. Weightman J. *The Employee Motivation Audit*. – Cambridge Strategy Publications, 2008. – 243 p.
288. Wellner A.S. *Generational divide* / A.S. Wellner // *American Demographics*. – 2000. – № 22(10). – P. 52–57.
289. Wiley C. *What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys* / C. Wiley // *International Journal of Manpower*. – 1997. – № 18(3). – P. 263–280.
290. Williams A. *Intergenerational communication across the life span* / A. Williams, J.F. Nussbaum. – Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2001. – 254 p.
291. Wilson M.S. *A social–value analysis of postmaterialism* / M.S. Wilson // *The Journal of Social Psychology*. – 2005. – № 145(2). – P. 209–224.
292. Wolburg J.M. *A psychographic analysis of Generation Y college students* /

J.M. Wolburg, J.A. Pokrywczynsk // Journal of Advertising Research. – 2001. № 41(5) – P. 33–52.

293. Wolf M.M. A comparison of X, Y, and Boomer Generation wine consumers in California / M.M. Wolf, S. Carpenter, E.A. Qenani-Petrela // Journal of Food Distribution Research. – 2005. – № 36. P. 186–191.

294. Zemke R. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace / R. Zemke, C. Raines, B. Filipczak. – New York: AMACOM Books, 1999. – 188 p.

Приложение 2. Дисперсионный и факторный анализ строителей, работающих в ОАО «ТДСК»

Таблица I – Важность факторов мотивации для трех поколений строителей, работающих в ОАО «ТДСК»

Факторы мотивации		Беби-бумеры n=199	Поколение X n=188	Поколение Y n=69	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Постоянная занятость	МО	6,32	6,48	6,21	< ,001	с
	СКО	1,18	1,16	1,15		
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	МО	6,07	6,27	5,97	,008	с
	СКО	1,09	1,10	1,07		
Достаточные перерывы для отдыха	МО	5,27	5,38	5,48	,488	
	СКО	1,46	1,46	1,52		
Хорошая зарплата	МО	6,36	6,42	6,20	,301	
	СКО	1,10	1,06	1,02		
Благоприятные условия труда	МО	6,01	6,11	5,92	,225	
	СКО	1,28	1,27	1,44		
Возможность качественно выполнять работу	МО	6,13	6,19	5,96	,180	
	СКО	,91	,94	1,02		
Дружественная обстановка в коллективе	МО	5,83	5,88	5,92	,219	
	СКО	1,26	1,30	1,32		
Возможность повышения	МО	4,92	5,36	5,57	< ,001	а, с
	СКО	1,38	1,14	1,19		
Возможность заниматься интересной работой	МО	5,49	5,71	5,64	,081	
	СКО	1,11	1,12	1,10		
Социальное обеспечение	МО	6,40	6,30	5,71	< ,001	b, c
	СКО	1,20	1,33	1,28		
Высокая оценка руководства	МО	5,89	6,09	5,80	,352	
	СКО	1,27	1,25	1,25		
Ощущение значимости выполняемой работы	МО	5,80	5,93	5,60	,004	с
	СКО	1,18	1,14	1,26		
Разнообразие выполняемых задач	МО	5,31	5,39	5,63	,011	b
	СКО	1,25	1,27	1,28		
Устное поощрение руководства за хорошую работу	МО	5,49	5,44	5,40	,384	
	СКО	1,41	1,51	1,45		

Факторы мотивации		Беби-бумеры n=199	Поколение X n=188	Поколение Y n=69	Sig	Среднее рас- хождение, уровень ,05*
Получение квалификаци- онного рейтинга (разряда)	МО	4,97	4,96	4,95	,513	
	СКО	1,66	1,76	1,76		
Осознание собственной значимости для компании	МО	5,43	5,43	5,19	,441	
	СКО	1,44	1,46	1,47		
Возможность развивать свои способности	МО	5,35	5,65	5,67	,002	a
	СКО	1,10	1,15	1,14		
Справедливые отпуска / политика увольнения	МО	6,21	6,28	5,88	<,001	b, c
	СКО	1,29	1,25	1,28		
Неотвратимость наказания за плохо сделанную работу	МО	4,43	4,28	4,32	,098	
	СКО	1,71	1,79	1,68		
Свобода в работе	МО	5,24	5,33	4,81	,006	b, c
	СКО	1,32	1,30	1,30		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,017; a = различия между Беби-бумерами и поколением X, b = различия между Беби-бумерами и поколением Y, c = различия между поколением X и поколением Y.

Таблица II – Результаты анализа главных компонент (Облимин-вращение) факторов мотивации для строителей ОАО «ТДСК»

Факторы мотивации	Результирующие факторы			
	Развитие навы- ков и способ- ностей	Ответная реакция на труд	Социальные аспекты	Нематери- альные фак- торы
Постоянная занятость	,435	,577	,457	,038
Уважение ко мне как к лично- сти со стороны руководителя	,551	,600	,162	,083
Достаточные перерывы для отдыха	,210	,603	-,168	,235
Хорошая зарплата	,346	,801	-,153	,089
Благоприятные условия труда	,418	,772	,044	,113
Возможность качественно выполнять работу	,550	,698	,202	,206
Дружественная обстановка в коллективе	,401	,437	,440	,263
Возможность повышения	,678	,339	,170	,316
Возможность заниматься ин- тересной работой	,820	,396	,099	,246
Социальное обеспечение	,299	,771	,006	,216
Высокая оценка руководства	,610	,631	,131	,339
Ощущение значимости вы- полняемой работы	,719	,567	-,012	,418
Разнообразие выполняемых задач	,742	,276	,196	,262

Окончание табл. II

Факторы мотивации	Развитие навыков и способностей	Ответная реакция на труд	Социальные аспекты	Нематериальные факторы
Похвала руководства за хорошую работу	,579	,394	,192	,657
Получение квалификационного рейтинга	,500	,286	,176	,763
Осознание собственной значимости для компании	,238	,152	-,086	,803
Возможность развивать свои способности	,727	,400	-,115	,559
Справедливые отпуска / политика увольнения	,789	,359	-,074	,414
Неотвратимость наказания за плохо сделанную работу	,387	,788	,149	,162
Свобода в работе	,424	,384	,635	,005

Таблица III – Распределение факторов мотивации среди поколений строителей по наивысшим значениям математического ожидания

Факторы мотивации	Итоговое МО	Рэнкинг		
		Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Хорошая зарплата	6,35	2	2	2
Постоянная занятость	6,35	3	1	1
Социальное обеспечение	6,25	1	3	–
Справедливые отпуска / политика увольнения	6,18	4	4	–
Возможность качественно выполнять работу	6,13	5	–	4
Уважение ко мне как к личности со стороны руководителя	6,12	–	5	3

Таблица IV – Важность трудовых ценностей для четырех поколений строителей, работающих на ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности		Беби-бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее расхождение, уровень ,05*
Инновационность	МО	4,34	4,52	4,69	,284	
	СКО	1,15	1,09	1,13		
Уважение к правам личности	МО	5,48	5,70	5,60	,359	
	СКО	1,25	1,13	1,25		
Предсказуемость	МО	4,30	4,38	4,61	,112	
	СКО	1,36	1,41	1,41		

Трудовые ценности		Беби- бумеры n=171	Поколение X n=213	Поколение Y n=98	Sig	Среднее рас- хождение, уровень ,05*
Возможность профессио- нального роста	МО	5,93	5,92	6,11	,203	
	СКО	1,12	,98	1,06		
Поощрение дружеских от- ношений с коллегами	МО	3,96	4,03	4,05	,385	
	СКО	1,48	1,47	1,43		
Возможность рисковать	МО	3,53	3,78	3,78	,575	
	СКО	1,08	1,23	1,17		
Ориентация на результат	МО	5,03	5,23	5,16	,478	
	СКО	1,07	1,24	1,31		
Ожидание высокой произ- водительности	МО	5,17	5,35	5,58	<,001	b
	СКО	1,27	1,36	1,40		
Внимательность	МО	5,79	5,88	5,94	,267	
	СКО	1,07	1,15	1,20		
Объективность	МО	5,87	5,96	5,93	,248	
	СКО	1,15	1,23	1,25		
Ориентация на инструкции	МО	4,67	4,58	5,17	<,001	b, c
	СКО	1,60	1,63	1,54		
Готовность эксперименти- ровать	МО	5,05	4,92	4,91	,185	
	СКО	1,25	1,13	1,13		
Не быть стесненным из- лишними правилами	МО	4,31	4,15	4,37	,655	
	СКО	1,42	1,40	1,42		
Настрой на успех	МО	5,01	5,14	5,14	,146	
	СКО	1,10	1,12	1,07		
Пользоваться предостав- ленными возможностями	МО	5,05	5,17	5,24	,482	
	СКО	1,36	1,35	1,40		
Терпимость	МО	4,84	5,02	5,10	,116	
	СКО	1,27	1,26	1,28		
Устойчивость	МО	5,46	5,70	5,64	,721	
	СКО	1,07	1,06	1,05		
Стабильная занятость	МО	5,86	6,24	6,20	<,001	a
	СКО	1,06	1,21	1,19		

*Результаты поправки Бонферрони с новым уровнем значимости ,017; a = различия между Беби-бумерами и поколением X, b = различия между Беби-бумерами и поколением Y, c = различия между поколением X и поколением Y.

Таблица V – Результаты анализа главных компонент (Облимин-вращение) трудовых ценностей строителей ОАО «ТДСК»

Трудовые ценности	Результатирующие факторы		
	Гуманистический фактор	Свобода роста и экспериментов	Производительность
Инновационность	,503	,530	–,102
Уважение к правам личности	,792	,386	–,345
Предсказуемость	,487	,541	,282
Обеспечение возможности профессионального роста	,358	,692	,126
Поощрение дружеских отношений с коллегами	,395	,588	–,295
Возможность рисковать	–,015	,762	–,201
Ориентация на результат	,441	,206	,812
Ожидание высокой производительности	,393	,358	,709
Внимательность	,463	,322	–,572
Объективность	,813	,348	,500
Ориентация на инструкции	,211	,175	,743
Готовность экспериментировать	,465	,574	,434
Не быть стесненным излишними правилами	,329	,470	–,211
Настрой на успех	,509	,431	,672
Пользоваться предоставленными возможностями	,485	,537	,640
Терпимость	,673	,433	,583
Устойчивость	,826	,319	,531
Стабильная занятость	,827	,233	,414

Таблица VI – Распределение трудовых ценностей среди поколений строителей по наивысшим значениям математического ожидания

Трудовые ценности	Итоговое МО	Рэнкинг		
		Беби-бумеры	Поколение X	Поколение Y
Стабильная занятость	5,99	3	1	1
Возможность профессионального роста	5,90	1	3	2
Объективность	5,86	2	2	4
Внимательность	5,84	4	4	3
Уважение к правам личности	5,55	5	5	6
Устойчивость	5,51	6	6	5