

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

На правах рукописи

Леонова Ирина Сергеевна

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ
СТАРЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В
УСЛОВИЯХ ТРЕБОВАНИЙ РЫНКА ТРУДА
ИНДУСТРИИ 4.0**

Диссертация на соискание ученой степени
доктора социологических наук по специальности
22.00.08 – Социология управления

Научный консультант:
доктор психологических наук,
профессор
Захарова Людмила Николаевна

Нижний Новгород

2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.....	26
1.1. Жизнеспособность компании и социально-психологическая жизнеспособность персонала.....	26
1.2. Вызовы к социально-психологической жизнеспособности персонала: русская специфика	35
1.3. Социально-психологическое старение персонала как социальный барьер жизнеспособности компании: теоретическая управленческая модель детерминации.....	50
1.4. Социокультурные ценности и ценности организационной культуры как предпосылки различий в социально-психологическом возрасте персонала ..	69
ГЛАВА 2. ДЕТЕРМИНАЦИЯ, РЕГУЛЯЦИЯ И ПРОЯВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗРАСТА ПЕРСОНАЛА: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ	89
2.1. Цель, процедура и методы эмпирического исследования	89
2.2. Организационная культура и личностная вовлеченность персонала в трудовую деятельность.....	100
2.3. Усталость, стресс, здоровье: субъективное благополучие персонала как эмоциональный регулятор социально-психологического возраста.....	125
2.4. Социально-психологический возраст персонала в организационных культурах разного типа: самооценка и оценка менеджерами	148
ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ СТАРЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ	178
3.1. Ведущая деятельность как основа для выделения разных социально- психологических возрастов.....	178
3.2. Организационная и корпоративная культура как социально- психологический контекст внедрения инноваций: возможности управления социально-психологическим старением.....	191

3.2. Управленческое взаимодействие и его влияние на социально-психологическое старение персонала	207
3.4. Социальный возраст как перспектива исследования социально-психологического старения.....	221
3.5. Концептуализация идей и результатов эмпирического исследования социально-психологического старения персонала в условиях перехода компаний в инновационный формат развития: прикладные аспекты	233
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	249
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	253
ПРИЛОЖЕНИЯ	279
Приложение 1.	279
Приложение 2.	289
Приложение 3.	323
Приложение 4.	331

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Тема возраста всегда была актуальной для ученых из разных сфер научного знания – биологов, медиков, социологов, психологов, антропологов. До недавнего времени интерес исследователей представляли в основном детские и молодые возрасты, но в последние десятилетия на Западе, а теперь и в России, особую актуальность приобретает проблематика старших возрастов. Это не случайно, ведь в последние десятилетия идея продления активного трудоспособного периода своей жизни стоит на повестке дня у большинства людей. С другой стороны, экономика испытывает нехватку персонала в связи со старением населения. Но эти два тренда не решают задачи обеспечения экономики качественным персоналом.

Экономическое развитие в XXI веке идет как никогда быстро. Налицо не только технологическая, но и управленческая революция¹. Изменения рынка труда в связи с наступлением нового технологического уклада, углубляющийся экономический кризис и цифровой скачок приводят к сокращению временных рамок, необходимых для повышения квалификации и переподготовки работников, а в 5-летней перспективе, согласно отчету Всемирного экономического форума 2020 года «Будущее рабочих мест», могут привести к сокращению 85 миллионов рабочих мест². А влияние глобальных внешних факторов, одним из которых стала для всего человечества пандемия COVID-19 в 2020 году, ускоряют эти тенденции.

В России наблюдаются общемировые тенденции развития экономики³. Вместе с тем экспертная оценка, представленная Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD), в отношении роста

¹ Глазьев С. Эксклюзивное интервью // РБК. 2020. 07 апреля. [Электронный ресурс] URL: https://tv.rbc.ru/?utm_source=topline.

² The Future of Jobs Report 2020 // World Economic Forum. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.

³ Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2018. [Электронный ресурс] URL: <https://economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognoz2036.pdf>.

экономики России в ближайшие годы ниже прогнозов в отношении развитых стран (1.5 – 1.8%)¹. Факторами сдерживания экономического роста называются не только падение цен на нефть, но и низкая производительность труда, а также сокращение рабочей силы.

Дополнительный человеческий ресурс в виде работников старших возрастов за счет реализации пенсионной реформы вряд ли автоматически будет способствовать достижению серьезных целей экономического развития. Широко известно, что в соответствии с возрастными и гендерными стереотипами работники старших возрастов и, в особенности женщины, как правило, не интересны работодателям. Ключевые технологии Индустрии 4.0 — анализ больших данных, автономные роботы, симуляция (моделирование), интеграция IT-систем, промышленный Интернет вещей, кибербезопасность, облачные вычисления, дополненная реальность и соответствующие компетенции не сочетаются с гендерными и возрастными стереотипами. От сотрудника компании требуются новые профессионально значимые качества: креативность, принятие инноваций, динамичность, постоянная готовность к обучению и самообучению, что традиционно ассоциируется с мужским персоналом молодого возраста, определяя возрастное и гендерное измерение рынка труда. В то же время набирают силу и негативные возрастные стереотипы молодости.

В науке и практике при этом растет понимание, что хронологический возраст все более теряет свой интерпретационный характер в отношении поведения людей, в том числе в трудовой деятельности в условиях перехода компаний в инновационный формат развития. Острую актуальность социологии возраста в ее научных аспектах приобретает проблематика социально-психологического (СП) возраста в трудовой деятельности, принципиальными составляющими которого является сочетание

¹ Developments in individual OECD and selected non-member economies. 2017. Russian Federation Economic forecast summary // OECD Economic outlook interim report. 2017. P. 216–219. [Электронный ресурс]. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2017-issue-2_eco_outlook-v2017-2-en#page1.

самовосприятия сотрудника с социальным восприятием возрастных проявлений со стороны работодателя. Противоречие между устойчивостью возрастных стереотипов и реальностью успешной работы значительного числа людей старшего возраста предопределяет актуальность исследования СП старения применительно к трудовой деятельности как проблемы социальной и организационной регуляции возрастных проявлений, успешное решение которой обеспечит снижение и даже снятие влияния возрастных стереотипов на рынок труда. Решение этой задачи не только повысит социальные и управленческие возможности создания человеческого капитала компаний, но и внесет вклад в решение фундаментальной проблемы социологии – управления социальным поведением человека. В конкретном научном плане актуальность можно определить как раскрытии социальных механизмов управленческого взаимодействия, направленных на сдерживание СП старения персонала в трудовой деятельности.

Прикладной аспект исследования определяется сосуществованием в современной России компаний, динамично входящих в новый экономический уклад, с успешным разновозрастным персоналом, и компаний, много лет неспособных взять инновационный барьер. Это дает уникальную возможность повышения жизнеспособности компаний за счет разработки и применения социальных технологий отбора, подготовки и управления персоналом с разными возрастными и гендерными характеристиками.

Степень научной разработанности проблемы

Исследование проблематики управления СП старением персонала современных организаций позволяет выделить ряд направлений социологической мысли, в которых нашли отражение отдельные блоки и темы, имеющие отношение к предмету работы: это социально-экономическое развитие в условиях изменения экономической и управленческой парадигм, социология возраста, гендерная социология, социология организаций, социология труда и управления.

Вместе с тем, интегральный характер исследования предопределяет его междисциплинарный характер. В основу исследования закономерно вошли теория и результаты исследований в сфере возрастной и организационной психологии, теории организации и менеджмента, человеческого капитала.

Первая группа исследований посвящена изучению влияния технологического прогресса и инновационного развития на общество и рынок труда.

Причинно-следственная связь между технологическим и социальным прогрессом исторически зародилась в работах Ф. Энгельса, Дж.М. Кейнса, Й. Шумпетера¹. Фундаментальные теоретические основы социологии данного направления были заложены на рубеже 60-70-х гг. XX вв. с развитием междисциплинарной области исследований науки и технологий с множеством направлений. Представителями данного направления стали В. Бийкер, А. Хоммелс, Дж. Месман, Т. Пинч, Т. Хьюз². Влияние научно-технологического прогресса и новейших технологий на общество освещено в современных социологических работах К. Эштон, Л. Атцори, А. Йера, Г. Морабито, В. Бауэр, М. Хаммерле, С. Шлунд, К. Воке, У. Мюллер, П. Густ, Н. Феллер, М. Шиман, И. Пасько³. Изучение масштабного воздействия четвертой промышленной революции и нового технологического уклада на общество и рынок труда активно проводится Президентом Всемирного экономического форума К. Шваббом и его экспертами⁴. Анализ

¹Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.; Энгельс Ф. Диалектика природы. М.: Прогресс, 1982. 403 с.; Keynes J. M., A Tract on Monetary Reform. Macmillan & Co, 1923. 209 p.

² Bijker W. E. The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology / W. E. Bijker, P.T. Hughes, T. Pinch. MIT Press, 1987. 417 p.; Bijker W.E. Vulnerability in technological cultures: new directions in research and governance / W.E. Bijker, A. Hommels, J. Mesman. MIT Press, 2014. 400 p.; Pinch T.J., Wiebe E.B. The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other // Social Studies of Science. 1984. Vol.14. P. 399-441.

³ Ashton K. That 'internet of things' thing // RFID journal. 2009. Vol.22. №7. P. C. 97-114. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rfidjournal.com/articles/view?4986>; Atzori L. Siot: giving a social structure to the internet of things / L. Atzori, A. Iera, G. Morabito // IEEE Communications Letters. 2011. Vol.15 №11. P 1193-1195; Bauer W. Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an "Industry 4.0" / W. Bauer, M. Hämmerle, S. Schlund, C Vocke. // Procedia Manufacturing. 2015. Vol.3 P. 417–424. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.200; Müller U. WorkDesigner: consulting application software for the strain-based stang and design of work processes / U. Müller, P. Gust, N. Feller, M. Schimann // Procedia Manufacturing. 2015. Vol.3 P.379–386. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.179; Пасько И. Что нужно знать об Индустрии 4.0 и Интернете вещей // theRunet. 2015. 21 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <http://therunet.com/articles/4826>.

⁴ Швабб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 192 с.

особенностей инновационного развития современной России посвящены работы Д.Р. Белоусова, А.Ю. Апокина, Е.А. Пенухиной, Е.М. Сабельниковой, И.Э. Фролова, С.Ю. Глазьева и Д.С. Львова¹. Компетенциям инновационной личности с учетом требований технологического развития посвящены работы Ф.Д. Ле-Дейст, С.А. Баркова, Т.Ю. Базарова и Ю.С. Шевченко, А.О. Грудзинского, Л.Н. Захаровой². Отдельным пунктом следует выделить работы, посвященные последствиям пандемии, вызванной коронавирусной инфекцией COVID-19, влияющим на общество в целом и рынок труда, в частности. Это труды Й. Динку, Б. Хантер и Ф. Маркхэм, О.В. Забелиной, Т.Н. Коротаевой, А.Ю. Зарудневой³.

С учетом радикальности происходящих изменений особую важность имеют исследования, посвященные жизнеспособности организаций в условиях глобальных вызовов (Д. Робб, К. Сутклиф и Т. Вогус, Г. Хамел, Д. Кинг, А. Ньюман и Ф. Лютанс, С. Дючек, М. Благутин, С. Келлер, К. Прайс и А. Точин, М.С. Борисова и Д.Ю. Мотузов, Э.В. Кошечев)⁴ и персонала, в частности (Г. Бонанно, Д. Моубрэй, Г. Эверли,

¹ Львов Д. С., Глазьев С. Ю. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП // Экономика и математические методы. 1986. Т. 22. №5. С. 793-804; Развитие науки и технологий: возможности и риски для общества / Белоусов Д.Р., Апокин А.Ю., Пенухина Е.А., Сабельникова Е.М., Фролов И.Э.М.: МГИУ, 2015. 156 с.

² Le Deist F. D., Winterton J. What is competence? // Human resource development international. 2005. Vol.8. №1. P. 27-46. doi: 10.1080/1367886042000338227; Барков С.А. Личные качества как фактор успеха в постиндустриальных социально-экономических реалиях // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2020. Т. 26. №2. С. 178-192. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2020-26-2-178-192>. Базаров Т.Ю., Шевченко Ю.С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. 2014. Т.4. №3. С.69-86. [Электронный ресурс] URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>; Грудзинский А.О. Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета / А.О. Грудзинский, Л.Н. Захарова, Бурева Н.Н. // Университетское управление: практика и анализ. 2016. №3. С. 104-117. doi: 10.15826/umj.2016.103.021.

³ Dinku Y. How might COVID-19 affect the Indigenous labour market? / Y. Dinku, B. Hunter, F. Markham // Australian Journal of Labour Economics. 2020. Vol. 23. №2. P. 189-209; Габбазова Н.Р., Коротаева Т.В. Изменения на рынке труда в связи с пандемией COVID-19 // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2020. №2-1. С.32-35; Забелина О.В. Влияние форс-мажорных факторов на перспективы развития российского рынка труда // Экономика труда. 2020. Т.7. №5. С. 391-404. doi: 10.18334/et.7.5.100871; Рыбанов И.А. Российский рынок труда в период пандемии / И.А. Рыбанов, Р.И. Нагуманов, А.Ю.Заруднева // Матрица научного познания. 2020. №11-2. С. 168-172.

⁴ Ducheck S. Organizational resilience: A capability-based // Business Research. 2020. №13. P. 215–246; Hamel G.L. The quest for resilience // Harvard Business Review. 2003. Vol.81. #9. P. 52-63; King D.D. Not if, but when we need resilience in the workplace / D.D. King, A. Newman, F. Luthans // Journal of Organizational Behavior. 2016. Vol.37. №5. P. 782–786; Robb D. Building resilient organizations // OD Practitioner. 2000. Vol.32. №3. P. 27–32; Sutcliffe K.M., Vogus T.J. Organizing for resilience // Postive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Berett Koehler Publishers, 2003. P. 94–110; Благутин М. Жизнеспособность организации / М. Благутин, С. Келлер, К. Прайс, А. Точин // Вестник McKinsey. 2014. №. 31. С. 49; Борисова М.С., Мотузов Д.Ю. Жизнеспособность промышленных предприятий: компаративный анализ теоретических // М.С. Борисова, Д.Ю. Мотузов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2016. №2 (19). С. 82-89; Кошечев Э.В. Жизнеспособность бизнес-предприятия. Эффективность и прибыльность. Системный подход // Экономика современного предприятия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.esp-izdat.ru/?article=3077>.

К. Смит, Ю.А. Королева)¹. Проблематике адаптации персонала современных российских предприятий к современным условиям внешней среды посвящены работы Н.В. Внутских и С.В. Комарова, А.Л. Темницкого, Е.Г. Ясина, Я.И. Кузьмина, Н.В. Акидиновой². Исследования показали, что персонал большого количества российских компаний до сих пор не адаптировался к условиям рыночной экономики, проявляющихся в неопределенности занятости, нестабильной оплате труда, различающейся в зависимости от профессиональной квалификации и личного трудового вклада, конкурентности в труде, и сохраняет ожидания государственного протекционизма, что противоречит требованиям нового экономического уклада, ставит под сомнение успех внедрения инноваций. Это предопределяет актуальность поиск новых управленческих механизмов и методик.

Вторая группа исследований посвящена теме возраста как комплексного феномена и вызова для современного общества

Здесь важное значение имеют работы, посвященные биологическим, психологическим, СП и социальным аспектам старения (Л.И. Анцыферова, О.Г. Ксенда и К.И. Татарко, Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова и И.В. Шаповаленко)³, хронологическому, биологическому возрасту

¹ Bonanno G.A. Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? // American Psychologist. 2004. Vol.59. №1. P. 20–28; Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128; Mowbray D. Resilience and strengthening resilience in individuals. Management Advisory Service, 2011. 24 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Resilience_and_strengthening_resilience_in_individuals.pdf; Королева Ю.А. Социально-психологическая компетентность личности в структуре жизнеспособности личности // Известия УрФУ. 2015. Т. 141. №3. С.79–85.

² Внутских А.Ю., Комаров С.В. «Русская модель управления» и проблема производительности труда: философский анализ // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2019. Вып.4. С. 473–482; Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социологические исследования. 2014. №5. С. 47–58; Ясин Е.Г. Экономика России: перед долгим переходом / Е.Г. Ясин, Я.И. Кузьминов, Н.В. Акидинова // Материалы XVII Международной конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2016/reports>.

³ Анцыферова Л.И. Поздний период жизни человека: типы старения и возможности поступательного развития личности // Психологический журнал. 1996. Т. 17. №6. С. 60–71.; Ксенда О.Г., Татарко К.И. Старение через призму социальных, психологических и биологических изменений // Психолог. 2018. №2. С. 55–65; Обухова Л.Ф. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения / Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова, И.В. Шаповаленко // Психологическая наука и образование. 2003. №3. С. 25–33.

(Е. Накамура и К. Мияо, Ж. Жилхава, Н. Педерсен и С. Хаг)¹, психологическому (Ж. Монтепаре и М. Лахман, У. Штаудингер)² и социальному (К. Роуз, Ж. Штод)³. Значимости трудовой деятельности для поддержания здоровья и позитивного самочувствия пожилого человека посвящены исследования Б. Мандаль и Б. Роу, У. Штаудингер, Р. Финкельштейн, Е. Кальво и К. Сиварамакришнан⁴. Проблема «продуктивного старения» рассмотрена в работах Дж. Роуз и Р. Кан, Х. Муди П. Мартин, Н. Келли и М. Каана, И.А. Григорьевой и Е.А. Богдановой, Н.С. Григорьевой и Т.В. Чубаровой, Н.А. Лебедевой-Несевря и А.О. Барг⁵. Возрастное и гендерное измерение социально-психологически жизнеспособного персонала представлено в работах Д. Бобит-Зехер, С. Янсен и У. Бакес Гельнер, С. Занибони, М. Кмичинска, Д. Труксийо, К. Кан, М. Паладино и Ф. Фрачоли, И.А. Григорьевой и И.Л. Сизовой.⁶

¹ Jylhävä J. Biological age predictors / J. Jylhävä, N.L. Pedersen, S. Hägg // *EBio Medicine*. 2017. №21. P. 29–36. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5514388>; Nakamura E., Miyao K. Further evaluation of the basic nature of the human biological aging process based on a factor analysis of age-related physiological variables // *The Journals of Gerontology. Series A, Biological sciences and medical sciences*. 2003. Vol. 58. №3. P. 196–204.

² Montepare J.M., Lachman M.E. You're only as old as you feel: Self perceptions of age, fears of aging, and life satisfaction from adolescence to old age // *Psychology and Aging*. 1989. №4. P. 73–78.; Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*. 2015. Vol.35. P. 187–210.

³ Rose C.L. The measurement of social age // *International Journal of Aging and Human Development*. 1972. Vol.3. №2. P. 153–168; Stodd J. *The Social Leadership Handbook*. 2nd ed. The Printing House, 2016. 131 p.

⁴ Mandal B., Roe B. Job loss, retirement and the mental health of older Americans // *The Journal of Mental Health Policy and Economics*. 2008. Vol.11. №4. P. 167–176; Staudinger U.M. Global View on the Effects of Work on Health in Later Life / U.M. Staudinger, R. Finkelstein, E. Calvo, K.A. Sivaramakrishnan // *The Gerontologist*. 2016. Vol.56. №2. P. 281–292.

⁵ Moody H.R. From successful aging to conscious aging // *Successful aging through the life span: Intergenerational issues in health*. Eds. M. Wykle, P. Whitehouse, D. Morris D. Springer, 2005. P. 55–68.; Martin P. Defining Successful Aging: A Tangible or Elusive Concept? / P. Martin, N. Kelly, M.N.B. Kahana // *The Gerontologist*. 2015. Vol.55. №1. P. 14–25; Rowe J.W., Kahn R.L. Successful aging // *The Gerontologist*. 1997. Vol.37. №4. P. 433–440; Григорьева И.А., Богданова Е.А. Концепция активного старения в Европе и России перед лицом пандемии COVID-19 // *Laboratorium: Журнал Социальных Исследований*. 2020. Т.12. №2. С. 187–211; Григорьева Н. С., Чубарова Т. В. Продвижение здоровья в контексте поведенческой экономики: гендерный аспект // *Народонаселение*. 2020. Том 23. №2. С. 112–124. doi: 10.19181/population.2020.23; Лебедева-Несевря Н.А., Барг А.О. Влияние пролонгации периода трудовой активности на здоровье работающего населения России. Актуальные проблемы развития человеческого потенциала в современном обществе : материалы VI Всерос. (с между. уч.) науч.-практ. конф. (3–4 декабря 2019 г.) // Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. Пермь, 2019. С. 385–389. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/sborniki/actualnye-problemy-razvitiya-chelovecheskogo-potenciala-2019.pdf>.

⁶ Bobbitt-Zeher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // *Gender & Society*. 2011. Vol.25. №6. P. 764–786; Janssen S., Backes-Gellner U. Occupational stereotypes and gender specific job satisfaction: industrial relations // *A Journal of Economy and Society*. 2016. Vol.55. №1. P. 71–91; Zaniboni S. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations / S. Zaniboni, M. Kmicinska, D.M. Truxillo et al. // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019. Vol.28. №4. P. 453–467; Григорьева И.А., Сизова И.Л. Траектория старения женщин в современной России // *Мир России*. 2020. Т.27. №2. С. 109–135 DOI: 10.17323/1811-038X-2018-27-2-109-135.

*Третья группа исследований посвящена проблематике предикции
трудового и управленческого поведения*

В исследованиях классиков социологии О. Конта, Э. Дюркгейма и Г. Спенсера показано, что предикторами поведения являются ценности¹. Благодаря М. Веберу было развито представление о ценности как норме с применением к типологизации и интерпретации социального действия. Данный подход заложил основу развития ценностно-рационального подхода в управлении. Тематика ценностей в западной социологической мысли XX в. представлена в работах Г. Беккера, Э. Гидденса, Р. Мертон, Т. Парсонса, Н. Смелзера, У. Томаса, Ю. Хабермаса, Дж. Хоманса и других исследователей². Теме трансформации ценностей современного российского общества в условиях смены технологических укладов представлено в работах А.Г. Здравомыслова, Н.М. Лебедевой и А.Н. Татарко, В.А. Федотовой, М. Руднева, В.А. Ядова, исследованиях ВЦИОМ и Левада-центр³. Указанные исследования подтвердили, что ценности являются одновременно устойчивым, инертным феноменом и предикторами поведения, не поддаваясь управленческим влияниям и не формируя модели поведения в формате сотрудничества на основе нетрадиционных для России рыночных ценностей –

¹ Дюркгейм Э. О разделении общественного труда // О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука. 1991. С. 5-380; Конт О. Курс положительной философии. В 6-ти тт. Т.1. СПб: Посредник, 1900. 302 с.; Спенсер Г. Основные начала. СПб.: Пантелеев, 1897. 467 с.

² Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 3rd Edition. University of Chicago press, 1994. 393 p.; Giddens A. Social theory and modern sociology. Stanford University Press, 1987. 310 p.; Homans G.K. Social Behavior Its Elementary Forms. Routledge and Kegan Paul. 1961. 404 p.; Merton R.K. The Institutional Imperatives of Science // Sociology of Science. Penguin Books, 1972. P. 65-79; Парсонс Т. Функциональная теория изменения // Американская социологическая мысль: тексты. М.: Изд-во МГУ, 1994. С. 448-464; Смелзер Н. Социология. М.: Феникс, 1994. 688 с.; Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб.: Наука, 2000. С. 320–325.

³ Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество. ВЦИОМ. 2017. 7 июня. [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhiznennye-prioritety-rossiyan-semya-dengi-ili-tvorchestvo>; Здравомыслов Л.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 221 с.; Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.; Российское «поколение Z»: установки и ценности 2019/2020 / Гудков Л.И. др. М.: АО «Первая Образцовая типография», 2020. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/moskau/16135.pdf>; Руднев М.Г. Традиционные ценности и реальность // Ведомости. 2019. 17 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/05/16/801630-traditsionnye-tsennosti>; Федотова В.А. Ценности россиян в контексте возрастных различий // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология 2017. №1. С. 78–86; Ядов В.А. К вопросу о национальных особенностях модернизации российского общества // Официальный сайт ИС РАН. 2010. [Электронный ресурс]. URL: https://www.isras.ru/files/File/Publication/Novye_publicazii/O_naz_osoben_modern_ros_Yadov.pdf.

российское общество стабильно поддерживает доминанту традиционных ценностей.

Вопросам ценностной и мотивационной регуляции социально-трудовых отношений особенностей управления в условиях происходящих изменений и новых требований к персоналу организаций посвящены работы Т. Питерса и Р. Уотермана, Г. Хофстеде, Э. Шейна, Е.Ю. Бикметова и И.Я. Рувенного, А.О. Грудзинского и О.В. Петровой, Л.Н. Захаровой, А.И. Кравченко и И.О. Тюриной, С.А. Кравченко, А.Н. Неверова, Е.В. Охотского, И.В. Тарасова¹.

Проблематике ценностей в качестве детерминант социального поведения посвящены исследования Р. Акофф, Ш. Шварц, К. Камерон и Р. Куинн, Т. Дил, А.М. Бекарева, С.П. Дырина Л.Г. Здравомыслова, Т.О. Соломанидиной, Ж.Т. Тощенко². Одной из важных тем ценностного подхода в социологии управления является проблема организационной

¹ Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publication, 2001. 598 p.; Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row, 1982. 360 p.; Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 3d ed. John Wiley & Sons, 2004. 458 p.; Бикметов Е. Ю. Корпоративное обучение как средство формирования стратегического мышления менеджера / Е. Ю. Бикметов, И. Я. Рувенный, Р. В. Сизоненко // Социально-гуманитарные знания. 2020. №5. С. 142-147; Грудзинский А.О., Петрова О.В. Управление персоналом в инновационном университете // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. №51. С. 20-24; Захарова Л.Н. Ценностно-мотивационные условия становления инновационной экономики в России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2012. №1. С.26-32; Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М.: Академический Проект, 2008. 983 с.; Кравченко С.А. Риски в нелинейном глоболокальном социуме. М.: Анкил, 2009. 224 с.; Неверов А.Н. Психолого-экономические факторы развития России: нейроэкономические и конституционные аспекты // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Всероссийская научно-практическая конференция (14-15 ноября 2019 г., Нижний Новгород): сборник статей под общей ред. проф. Л.Н. Захаровой, доц. М.В. Прохоровой. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. С. 35-44; Охотский Е.В. Информационно-коммуникативные технологии в государственном управлении: состояние, планы, перспективы // Коммуникология. 2017. Т.5. №1. С.195–203. doi:10.21453/2311-3065-2017-5-1-195–203; Тарасов И.В. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С. 62–69.

² Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison-Wesley, 2011. 288 p.; Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.; Schwartz S.H. Refining the theory of basic individual values // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol.103. №4. P. 663–688; Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1982. 220 с.; Бекарев А.М., Пак Г.С. Организационная культура как многомерный феномен/ А.М. Бекарев, Г.С. Пак // Личность. Культура. Общество. 2011.Том XIII. Вып.2. №63. С. 120-126; Дырин С.П. Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий // Управление корпоративной культурой. 2009. №1. С. 4–14; Здравомыслов Л.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 221 с.; Соломанидина Т.О. Система управления по ценностям: вопросы разработки и внедрения // Управление корпоративной культурой. 2014. №3. С. 162-172; Ценности и ценностные ориентации // Тезаурус социологии: темат. слов.-справ. Под ред. Ж. Т. Тощенко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 103–107.

культуры (ОК), являющейся СП контекстом проводимых изменений в условиях наступления нового технологического уклада. Проблематике ОК посвящены работы Э. Шейн, Г. Хофстеде, Дж.В. Ньюстром и К. Дэвис, В.А. Спивак, Дж. Коттер, О.С. Виханского и А.И. Наумова, А.Л. Журавлева и А.Н. Занковского¹.

Осуществленный анализ позволяет сделать вывод о том, что в исследованиях крупных зарубежных и российских научно-исследовательских центров и отдельных ученых проблема социальной и организационной регуляции возрастных поведенческих проявлений в отношении разновозрастного персонала в условиях перехода к новому технологическому укладу и поливариативности ОК практически не затрагивается. Соответственно решение поставленных проблем требует продолжения исследований, что предопределило выбор темы диссертационного исследования, его объекта, предмета, цели и задач.

Объект исследования: персонал российских компаний в условиях требований рынка труда Индустрии 4.0.

Предмет исследования: управление социально-психологическим старением персонала российских компаний.

Цель: на основе результатов теоретико-эмпирического исследования разработать концепцию управления социально-психологическим старением персонала в трудовой деятельности в условиях требований рынка труда Индустрии 4.0.

Задачи:

1. Дать анализ теоретико-методологических оснований исследования

¹ Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publication, 2001. 598 p.; Kotter, J. P. Leading Change. Harvard Business School Press, 1996. 187 p.; Newstrom W.J., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at Work. McGraw-Hill, 2007. 505 p.; Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 3d ed. John Wiley & Sons, 2004. 458 p.; Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ. 2003. 528 с.; Журавлев А.Л., Занковский А.Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития. 2017. Т. 6. № 4 (24). С. 318–323. doi: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323; Спивак В.А. Тенденции развития современного мира и новые проблемы управления людьми // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. С.197-202.

возраста в сфере современного социально-гуманитарного знания.

2. Разработать теоретическую управленческую модель детерминации СП старения персонала компаний.

3. Провести эмпирическую апробацию теоретической управленческой модели детерминации СП старения персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы.

4. Выявить специфику проявлений СП старения у разновозрастного мужского и женского персонала, разных классов профессий в организационных условиях инновационных и ординарных компаний.

5. Раскрыть роль возрастных стереотипов и СП старения персонала в инновационном развитии компаний в условиях наступления экономического уклада Индустрии 4.0.

6. Разработать концепцию управления СП старением персонала в условиях требований рынка труда Индустрии 4.0.

7. Разработать программу корпоративного обучения менеджмента по управлению СП старением персонала компаний в условиях изменения технологического уклада.

Гипотезы:

1. Возрастные стереотипы и СП старение персонала российских компаний, соответствующее характеристикам возрастных стереотипов, являются существенными факторами сдерживания инновационного развития компаний в условиях Индустрии 4.0.

2. СП старение персонала в трудовой деятельности может быть рассмотрено как социальное действие с системной детерминацией на уровнях культуры общества, ОК, личности и организма. Сдерживание СП старения персонала может быть достигнуто изменениями в управлении системным комплексом организационных условий, соответствующих уровням детерминации социального действия.

Теоретико-методологическую основу исследования составили теория социальных ролей Н. Смелзера и структурации Э. Гидденса,

социального действия Т. Парсонса, коммуникативного действия Ю. Хабермаса, культуры Л.Н. Когана, ценности М.С. Кагана, психологического возраста У. Штаудингер, организационной культуры Э.Шейна, К. Камерона и Р. Куинна, ценностей как предикторов поведения С. Шварца и Л.Г. Здравомыслова; концепции организационного поведения Дж.В. Ньюстрема и К. Дэвиса, жизнеспособной организации и социально-психологической жизнеспособности персонала К. Камерона и Ф. Кунце, теория иерархической структуры диспозиции личности В.А. Ядова, жизнеспособности человека А.И. Лактионовой, субъективного благополучия Э. Динера.

Информационно-нормативная база исследования:

- О Стратегии развития информационного общества в РФ на 2017-2030 годы (Указ Президента РФ от 09.05. 2017 № 203).

- О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года (Указ Президента РФ от 07.05. 2018 № 204).

- Программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (распоряжение Правительства РФ от 28.07. 2017 №1632-р).

- Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года (Министерство экономического развития Российской Федерации, 2018 г.).

- Статистические данные Росстата в части ситуации на рынке труда и сфере занятости населения (2000-2019 гг.).

- Послание Президента Федеральному Собранию (2019, 2020 гг.)

- Национальная стратегия действий в интересах женщин на 2017-2022 годы (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 8 марта 2017 г. № 410-р).

Эмпирическая база исследования:

1. В эмпирическом исследовании, проведенном в несколько этапов приняли участие 1284 человека. Этапы, использованные методы и характеристики респондентов приведены в таблице 1.

Таблица 1

Эмпирическая часть исследования: этапы, методы, респонденты

Этап	Название	Методы	Респонденты	Период
1	Определение эмпирической базы исследования	Метод оценки менеджерами компаний и экспертами технологических и управленческих инноваций методом шкалирования и метод диагностики организационной культуры компании К. Камерона и Р. Куинна	14 внешних эксперта, 56 менеджеров 96 инженеров/врачей 8-ми крупных организаций г. Нижнего Новгорода – 4 производственных и 4 медицинских компании (от каждой организации в исследовании приняли участие по 7 менеджеров и по 12 представителей инженерного (врачебного) корпуса) (N=166)	Март-апрель 2018
2	Изучение проявлений социально-психологического возраста разновозрастного персонала ординарных и инновационных компаний (диагностика организационно-культурных предпочтений персонала, исследование вовлеченности персонала в трудовую деятельность, исследование субъективного благополучия персонала ординарных и инновационных компаний)	Метод диагностики организационной культуры и организационно-культурных предпочтений К.Камерона и Р.Куинна, метод личностных самоидентификаций М.Куна и Т.Макпартленда, самооценивание подверженности стрессу по методу Р.Кесслера, авторская анкета «Социально-психологическое самочувствие в трудовом коллективе», анкета экспертной оценки возраста персонала менеджерами	Сотрудники (инженеры и врачи) 4-х (2-х производственных и 2-х медицинских ординарных и инновационных компаний), (N=840) трех возрастных групп – женщины до 35 лет, от 35 до 54 лет, 55 лет и старше; мужчины до 35 лет, от 35 до 59 лет, 60 лет и старше. От каждой организации в качестве экспертов приняли участие по 7 менеджеров (N=28)	Июль – ноябрь 2018
3	Исследование социального возраста разновозрастного персонала в ординарных и инновационных компаниях	Авторские анкеты «Использование информации в профессиональной деятельности», «Социально-	два производственных предприятия из 2-го этапа исследования, (женщины 55 лет и старше, мужчины	Май 2020

		психологическое самочувствие в трудовом коллективе», метод личностных самоидентификаций М.Куна и Т.МакПартленда	60 лет и старше), (N=250)	
--	--	---	---------------------------	--

2. Вторичный анализ баз данных

- Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) (2016, 2017 гг.) по проблематике ценностей российского общества;
- Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) (2018 г.), Фонда «Общественное мнение» (ФОМ) (2018 г.), АНО «Левада-Центр» (2018 г.) по проблематике отношения к новой пенсионной реформе;
- Фонда «Общественное мнение» (2020 г.) по проблематике дискриминации по возрасту и полу;
- Всемирного исследования ценностей World Values Survey (2017 – 2020 гг.) Ассоциации всемирного исследования ценностей;
- Глобального исследования Всемирного Экономического Форума по проблематике равноправия полов (The Global Gender Gap Report 2020);
- Статистического сборника федеральной службы государственной статистики «Женщины и мужчины России» (2016 г.);
- Глобального исследования «Ключевые показатели рынка труда» (KILM) Международной организации труда (2014 г.).

Научная новизна диссертационного исследования:

1. Введены понятия СП старения и СП возраста применительно к трудовой деятельности.
2. На основе теорий социального действия Т. Парсонса, организационной культуры Э. Шейна, концепции субъективного благополучия Э. Динера разработана теоретическая управленческая модель детерминации СП старения персонала в условиях изменения технологического уклада.
3. Впервые эмпирически доказана системная детерминация СП старения персонала в разных организационных условиях.

4. Определены специфика, индикаторы, регуляторы и феномены СП старения персонала с учетом класса профессий, возрастных и гендерных особенностей в ординарных и инновационных компаниях с соответствующими типами организационных культур.

5. Выявлена роль возрастных стереотипов и СП старения как факторов сдерживания инновационного развития компаний в условиях изменения технологического уклада.

6. Разработана концепция управления СП старением персонала в условиях перехода к новому технологическому укладу.

7. Предложена программа корпоративного обучения менеджмента по организационному управлению СП старением персонала компаний в условиях изменения технологического уклада.

Положения, выносимые на защиту.

1. Процесс старения – интерактивный биосоциальный процесс. Наряду с существующими в научном обороте понятиями старения, хронологического, биологического, психологического и социального возрастов вводятся понятия социально-психологического старения и социально-психологического возраста (таблица 2).

Таблица 2

Определение СП старения и СП возраста в трудовой деятельности

Понятие	Определение
Социально-психологическое старение в трудовой деятельности (СП старение)	Интерактивный процесс, имеющий внутреннюю и внешнюю детерминацию, характеризующийся утратой человеком в ходе жизненного пути комплекса важных адаптационных характеристик, необходимых ему как субъекту труда для выполнения развивающейся трудовой деятельности во всей полноте. Эти утраты фиксируются в характеристиках социально-психологических возрастных стереотипов старости
Социально-психологический возраст в трудовой деятельности (СП возраст)	Субъективный и социальный феномен, в котором фиксируется возрастное самочувствие человека, сформированное на основе самовосприятия комплекса физических, интеллектуальных и социальных компетенций, соотносимых с типичными

	характеристиками молодого или хронологического характеристик представителями социума (конгруэнтный самовосприятию человека)	какого-либо более позднего возраста, и комплекс восприятия его
--	---	---

2. На защиту выносится теоретическая управленческая модель детерминации СП старения как социального действия. Старение является интерактивным процессом, поэтому оно может быть рассмотрено как социальный феномен и социальное действие. Такой подход позволяет дать анализ этого феномена и его детерминации на уровне культуры общества, социальных контекстов, личности и организма, что открывает подходы к управлению этим процессом. Для каждого уровня регуляции социального действия в условиях внешнего требования инновационного организационного развития компании характерно специфическое противоречие, являющееся детерминантой СП старения работников. На уровне культуры – это противоречие между ценностями традиционной культуры и ценностями организационного развития; на уровне организации – между требованиями корпоративной культуры и организационной культуры (ОК); на уровне личности – между корпоративными требованиями и индивидуальными ценностями; на уровне организма – между корпоративными требованиями и комплексом характеристик субъективного благополучия работника.

3. На защиту выносятся результаты эмпирической проверки теоретической управленческой модели СП старения персонала компаний, полученные при исследовании поуровневой регуляции этого процесса в организационных условиях инновационных и ординарных производственных и медицинских компаний. Показано, что организационные условия и менеджерские практики инновационных компаний способствуют сдерживанию СП старения и, наоборот, организационные условия ординарных компаний способствуют СП старению персонала.

4. Выделен комплекс ключевых индикаторов и феноменов СП старения применительно к трудовой деятельности в современных организационных условиях на всех уровнях его детерминации. В число индикаторов входят доминирующие ценности национальной культуры, ценности ОК, личностные ценностные приоритеты организационного развития, личностная вовлеченность в трудовую деятельность, подверженность организационному стрессу, характеристики субъективного благополучия, в том числе социально-психологический возраст. По итогам теоретического анализа подверженность дореформенным стереотипам выделена также в качестве одного из индикаторов СП старения. Доказана центральная роль ОК в качестве регулятора СП старения персонала. Выделен комплекс феноменов СП старения персонала – разных сценариев СП старения, возрастного организационно-культурного единства, переоценки значимости молодого хронологического возраста менеджерами ординарных компаний, противоречий в возрастной самооценке женского персонала старшего возраста ординарных компаний и его оценке менеджерами, четырех СП возрастов, каждый из которых обладает специфическим симптомокомплексом характеристик. Выявлены компоненты субъективного благополучия/неблагополучия персонала как эмоционального регулятора принятия инноваций и показателя СП возраста: переживание организационного стресса, уровень усталости от организационных условий, самооценка состояния здоровья, психологическое благополучие в трудовом коллективе, возрастная самооценка.

5. Возрастные стереотипы, как старости, так и молодости, а также СП старение персонала в трудовой деятельности являются существенными сдерживающими факторами инновационного развития компаний в условиях изменения технологического уклада. Действие этих факторов способствует формированию диспропорций на рынке труда между запросом компаний на персонал, соответствующий требованиям нового технологического уклада, и

предложением персонала, по своим характеристикам, соответствующего возрастным и гендерным стереотипам.

6. Концепция управления СП старением персонала в условиях перехода к новому технологическому укладу основывается на системном представлении об уровне регуляции этого процесса и разработанных семи принципах реализации управленческой деятельности. Системообразующим является принцип социологически обоснованной системности изменений. Остальные принципы – это отказ менеджмента от возрастных и гендерных стереотипов, необходимость разработки корпоративной культуры на основе приоритета инновационных ценностей, обеспечение опережающего характера СП подготовки персонала к проводимым преобразованиям, обеспечение организационной системности изменений, построение корпоративного обучения на основе динамичной компетентностной, возрастной и гендерной дифференциации персонала, обеспечение изменения ОК на основе приоритета инновационных ценностей и сближения ее характеристик с корпоративными требованиями. Таким образом, приоритетность принципа социологически обоснованной системности определяет следующую последовательность реализации управления СП старением: управление субъективным благополучием персонала в условиях организационных изменений, управление изменениями ОК в условиях инновационных изменений, управление личностной вовлеченностью персонала в условиях организационных изменений.

7. На защиту выносится модуль корпоративного обучения менеджмента «Управление социально-психологическим старением персонала в условиях организационных изменений». Основу диагностики, учебных мероприятий и тренингов составляет системное единство оптимизации организационных условий, ценностной переориентации персонала, управления персоналом на рабочих местах, отбора и корпоративного обучения.

Теоретическая значимость исследования заключается:

- во введении в научный оборот понятий СП старения и СП возраста в трудовой деятельности;
- создании теоретической управленческой модели системной детерминации СП старения персонала применительно к трудовой деятельности и ее эмпирической проверке;
- раскрытии внешних и внутренних регуляторов процесса СП старения;
- выделении комплекса феноменов СП старения персонала;
- разработке концепции управления СП старением персонала.

Практическая значимость работы состоит:

- в анализе требований к персоналу современных российских компаний в условиях наступления нового технологического уклада Индустрии 4.0 при наличии таких специфических социальных факторов как неполный переход от административно-командной к рыночно-инновационной модели экономики, проведении пенсионной реформы, действия устойчивых возрастных и гендерных стереотипов. Их действие на рынке труда существенным образом усилила пандемия COVID-19. Полученные результаты могут быть использованы при разработке стратегии социально-экономического развития страны и региона, стратегии работы служб занятости населения, а также могут стимулировать разработку программ организационной социализации для реального и потенциального разновозрастного персонала и гендерной принадлежности со стороны профильных ведомств для работы в условиях перехода к новому технологическому укладу;
- в разработке конкретных методов диагностики СП возраста и технологии управления СП старением персонала на предприятиях разных отраслей экономики. Подготовленные модули корпоративного обучения могут быть использованы при решении задач развития корпоративной и ОК, сдерживания СП старения персонала.
- в разработке вузовских курсов социологических, психологических и управленческих дисциплин.

Соответствие темы диссертации требованиям Паспорта специальностей ВАК. Содержание диссертационной работы соответствует паспорту специальности 22.00.08 – «Социология управления»: п. 6. – Факторы, детерминирующие управленческое поведение индивидов в социальных институтах и организациях; п. 9 – Содержание, функции и структура культуры управления. Влияние управленческой культуры на реальное поведение людей; п. 14 – Типологические модели управленческого процесса: признаки, характер управленческих отношений, стили руководства; п. 15 – Проблемы эффективности управленческой деятельности; п. 23 – Проблема стилей, мотивации и участия в управлении; п. 24 – Ценности, мотивы и ориентации личности в системе управления.

Достоверность и обоснованность результатов диссертационного исследования определяются непротиворечивыми теоретическими положениями, основанными на проверяемых фактах и опубликованных данных, на анализе социологических материалов и практического опыта. Данные в эмпирической части работы получены на достаточном материале, позволяющем осуществлять сравнительный анализ, статистически обработаны. Результаты исследования согласуются с теоретическими положениями и соотносятся с известными данными отечественных и зарубежных ученых.

Апробация работы. Основные результаты диссертационного исследования отражены в 46 публикациях (личный вклад автора 31.25 п.л.), в том числе в 16 статьях, опубликованных в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК РФ, 5 публикациях в зарубежных изданиях, индексируемых в базах данных Scopus и Web of Science, 2 монографиях и представлены на 22 международных и российских научно-практических конференциях.

Международные конференции: XVI International Conference on Social Sciences (Германия, 2018); «Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии», (Москва, 2018);

«Социальные и культурные трансформации в контексте современного глобализма» (Грозный, 2018); 8th Global Conference on Business and Social Sciences (Малайзия, 2018); «Higher Education Going Global: Contemporary challenges for Educational Science» (Италия, 2018); «Будущее Франции и России в современном мире: диалог гражданского общества в образовании, науке, экономике, территориальном развитии» (Франция, 2018); «Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика» (Москва, 2019); «Динамика социальной среды как фактор развития потребности в новых профессионалах в сфере социальной работы и организации работы с молодежью» (Нижний Новгород, 2019); International AGU-CRUI conference «Universities and Sustainable Development: Implementing Agenda 2030» (Италия, 2019); «Будущее социологического знания и вызовы социальных трансформаций» (к 90-летию В.А. Ядова) (Москва, 2019); «Современные тенденции в сфере экономической психологии – Поведенческий подход к управлению: абсолютная свобода или тотальный контроль?» (Саратов, 2020); «Социальные процессы современной России» (Нижний Новгород, 2020); «Личностные и регуляторные ресурсы достижения образовательных и профессиональных целей в эпоху цифровизации» (Ставрополь, 2020); «Управление человеческими ресурсами в рамках реализации национальных целей и стратегических задач развития России» (Нижний Новгород, 2021).

Всероссийские конференции: Восьмая научно-практическая национальная конференция «Рязанские социологические чтения: Общество и государство в зеркале социологических измерений» (Рязань, 2018); X юбилейные Санкт-Петербургские социологические чтения «Четвертая промышленная революция: реалии и современные вызовы» (Санкт-Петербург, 2018); VII Северо-Кавказские социологические чтения «Новые контуры социальной реальности», Ставрополь, 2018); «Социальные аспекты модернизации производства в России» (Санкт-Петербург, 2019); «Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях

изменения технологического уклада» (Нижний Новгород, 2019); «Гуманитарная миссия обществознания на пороге нового индустриального общества» (Уфа, 2020); «Личность в ситуации социальных изменений» (Саратов, 2020).

Материалы диссертационной работы включены в содержание учебных курсов «Трансформации рынка труда в современных условиях», «Управление персоналом», «Развитие человеческого капитала современной компании», «Социология управления», читаемых на магистерских программах в НИУ ННГУ им. Н.И. Лобачевского. По материалам диссертационного исследования разработаны модули для систем корпоративного обучения управленческого персонала, содержащие методы диагностики СП возраста персонала и представленные в комплексе учебно-методических пособий: «Управление социально-психологическим возрастом персонала в условиях организационных изменений», «Организационно-психологическое консультирование клиент-ориентированного бизнеса», «Современные концепции и методы управления персоналом». Разработанные модули апробированы и внедрены в ряде крупных организациях, получены соответствующие акты о внедрении результатов научного исследования в практику.

ГЛАВА 1. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНКА ТРУДА И ОБЕСПЕЧЕНИЕ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ КОМПАНИИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

1.1. Жизнеспособность компании и социально-психологическая жизнеспособность персонала

Для современного общества в эпоху глобальной экономики характерна социально-экономическая нестабильность и геополитическая неопределенность. Неопределенность затрудняет прогнозирование развития экономической ситуации, и это крайне негативно сказывается на бизнесе. Достаточно часто при характеристике неопределенности используют модель Х. Кортни¹, включающей четыре уровня: медленные изменения в хорошо определенных ситуациях, когда результаты прогнозирования являются надежными; ситуации, где есть ограниченный набор будущих результатов в зависимости, например, от прибыли от выполнения одного крупного договора; ситуации, когда условия и результаты являются неопределенными, но все же можно определить, какие из них являются невероятными или неправдоподобными; чрезвычайно сложные, неоднозначные и нестабильные ситуации, где результаты неизвестны или могут быть высоко вариативными. Неопределенность возрастает с ростом сложности условий и темпа изменений. В настоящее время ситуации четвертого уровня становятся все более вероятными.

Жизнеспособность определяется как способность системы справиться с изменениями². Термин жизнеспособности начал достаточно активно использоваться с 1981 года, но в основном применительно к экологии, живым системам и группам, в то время как исследования жизнеспособности компаний начаты сравнительно недавно как результат анализа социально-

¹ Courtney H. Strategy Under Uncertainty / H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie // Harvard Business Review. 1997. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coursehero.com/file/31248178/Strategy-Under-Uncertainty.pdf>.

² Wielenad A., Wallenburg C.M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2013. Vol.43. №4. P. 300–320.

экономических последствий глобальных экономических кризисов¹.

Поскольку конкуренция, нестабильность и неопределенность являются естественными условиями ведения современного бизнеса, понятие жизнеспособности все более активно входит в контекст организационных исследований. Стратегическая жизнеспособность организаций подразумевает под собой способность системы справляться и прогнозировать развитие кризисов, оперативно и жизнеспособно реагировать на данные угрозы и предотвращать разворачивание негативных последствий, связанных со снижением мощи бизнеса, готовность их преодолевать с учетом разнообразных факторов². Жизнеспособной можно назвать такую организацию, которая обеспечивает гибкие решения, оперативно создавая или устраняя структуры при необходимости с учетом внешних и внутренних вызовов, способна управлять эмоциональными последствиями постоянных изменений и преобразований, это организация, которая постоянно находится в движении, растет и развивается³.

В целом, под жизнеспособностью предприятия понимают способность сохранять устойчивость и активность с выходом за пределы оборонительной позиции при появлении ожидаемых и неожиданных изменений, способности к расширению возможностей реагирования, принятию тактических и стратегических решений, и, как результат, обретение реальных конкурентных преимуществ за счет повышения безопасности, увеличения сторон,

¹ Downes B.J. How do we know about resilience? An analysis of empirical research on resilience, and implications for interdisciplinary praxis / B.J. Downes, F. Miller, J. Barnett, A. Glaister, H. Ellemor // *Environmental Research Letters*. 2013. Vol.8. №1. P. 014041. [Электронный ресурс]. URL: <http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014041/article>.

² Duchek S. Organizational resilience: A capability-based // *Business Research*. 2020. №13. P. 215–246; King D.D. Not if, but when we need resilience in the workplace / D.D. King, A. Newman, F. Luthans // *Journal of Organizational Behavior*. 2016. Vol.37. №5. P. 782–786; Robb D. Building resilient organizations // *OD Practitioner*. 2000. Vol.32. №3. P. 27–32.

³ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Две формы психологической жизнеспособности персонала // *Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова* Материалы Международной научно-практической конференции Москва, 12-15 октября 2016 года. Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой. М.: МГУ, 2016. С. 191-199; Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

заинтересованных в сохранении предприятия, и роста акционерной стоимости.

Все более расширяются представления об угрозах, в отношении которых должен создаваться потенциал раннего предупреждения и реагирования, что обеспечит рост жизнеспособности предприятия. В число этих угроз входят традиционные (финансовые, природные, геополитические, риски правовой и физической безопасности) и новые риски: кибератаки, внедрение инноваций, проблемы каналов коммуникации, защита интеллектуальной собственности, резкие сдвиги в потребительских вкусах и активизация нетрадиционных конкурентов, корпоративная культура¹.

Многие государства рассматривают обеспечение организационной жизнеспособности как неотъемлемое условие национальной безопасности, создавая национальные стандарты организационной жизнеспособности. Стандарт ориентирует предприятие на выявление и разработку программ противодействия рискам и их последствиям, которые, в результате, можно будет контролировать и уменьшить. Работа предполагает постоянный поиск и планирование, реализацию с тренировками и развитием специальных компетенций персонала, оценку и корректировку результатов с полным документированием процессов².

Ключевым условием жизнеспособности компании является социально-психологическая жизнеспособность ее персонала. В число основных характеристик жизнеспособного персонала входят компетентность, децентрализация и открытость в принятии решений, забота и надежность, порождающие доверие в группах, на всех организационных уровнях, сотрудничество внутри организации и способность к сотрудничеству с другими организациями, динамичность как противоположность жесткой

¹ Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128; Hamel G.L. The quest for resilience // Harvard Business Review. 2003. Vol.81. №9. P. 52–63.

² Organizational resilience: security, preparedness, and continuity management systems requirements and guidance for use. ASIS SPC, 2009. 66 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ndsu.edu/fileadmin/emgt/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf; ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.

организованности, малой подвижности процессов¹. Эти характеристики обеспечивают возникновение и поддержание доверия в сложных условиях, которое порождает у сотрудников способность пережить стресс без дистресса, чувство защищенности и готовности к действию, проявляя динамичность, уходя от не оправдавших себя правил и алгоритмов. Проблема связи возраста сотрудников и задачи обеспечения жизнеспособности компании, на первый взгляд, достаточно очевидна: сотрудникам старших возрастов сложнее справиться со стрессом, работать в условиях неопределенности, тем более быстро адаптироваться к стремительным изменениям во внешней среде организации.

В западных странах с долгой историей свободного рынка и саморегулирующейся экономикой особое значение имеют социально-психологические аспекты жизнеспособности предприятий и персонала, в то время как в России эти факторы практически не принимаются во внимание². В российской практике, как правило, отмечается только мотивация персонала, а также построение рабочего взаимодействия по цепочке: от собственника и генерального директора до руководителя и сотрудника³, что в целом свидетельствует о достаточно иерархической структуре и модели жесткого реагирования в виде заранее подготовленного алгоритма мобилизационного характера, успеха которого можно ожидать только в отношении прогнозируемых угроз.

Вместе с тем, социологией и психологией, особенно за последние десятилетия, наработан существенный объем результатов исследований и доктрин, относящихся напрямую или опосредованно к социально-психологической жизнеспособности человека, но, в основном детей,

¹ Sutcliffe K.M., Vogus T.J. Organizing for resilience // Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Berett Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.

² Леонова И.С. Предотвращение психосоциальных рисков на малых и средних предприятиях / Ф.Д. Бретонес, И.С. Леонова // Трансформация человеческого капитала в контексте столетия. Материалы Международной научно-практической конференции в рамках III Всероссийского научного форума «Наука будущего - наука молодых». В 2-х томах. Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. Н. Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. С. 671-676.

³ Кошечев Э.В. Жизнеспособность бизнес-предприятия. Эффективность и прибыльность. Системный подход // Экономика современного предприятия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.esp-izdat.ru/?article=3077>.

подростков, семьи вне управленческих требований. Но адаптационный вектор в этих изысканиях определенно прослеживается¹. В целом, авторы рассматривают вышеуказанный феномен через интегрирующую взаимосвязь психологических проявлений, определяющих способность человека к адаптации на различных подуровнях, как динамическую способность системы к стабильности, к поддержанию своих подсистем без становления дистресса в меняющихся внешних и внутренних условиях².

Организационно-психологические исследования фокусируются на особенностях персонала, адаптационном характере лидерства и организационной культуры жизнеспособных предприятий³. При этом выделяя из общего феномена жизнеспособности социально-психологическую жизнеспособность персонала, ее можно рассматривать как способность преодоления или смягчения действия стресса организационной природы, адекватными эмоциональными, когнитивными, физиологическими, поведенческими ответами, порождаемыми специфическими организационными условиями⁴.

¹ Лактионова А.И. Структурно-уровневая организация жизнеспособности человека: метасистемный подход // Личность профессионала в современном мире / отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 2013. С. 109–126.; Махнач А.В. Жизнеспособность человека и семьи: социально-психологическая парадигма. М.: Институт психологии РАН, 2016. 640 с.

² Bonanno G.A. Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? // *American Psychologist*. 2004. Vol.59. №1. P. 20–28; Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128; Mowbray D. Resilience and strengthening resilience in individuals. Management Advisory Service, 2011. 24 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Resilience_and_strengthening_resilience_in_individuals.pdf; Королева Ю.А. Социально-психологическая компетентность личности в структуре жизнеспособности личности // *Известия УрФУ*. 2015. Т. 141. №3. С.79–85.

³ Bell M.A. The five principles of organizational resilience. Gartner. 2002. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/doc/351410/principles-organizational-resilience>; Robb D. Building resilient organizations // *OD Practitioner*. 2000. Vol.32. №3. P. 27–32; Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.; Неретина Е.А. Организационная культура – основа жизненного потенциала и успешных изменений в организации // *Культура и поведение в организации: российский опыт: сборник научных трудов*. Под ред. С.П. Дырина, А.Л. Журавлева, Т.О. Соломанидиной. М., Набережные Челны: ИП РАН; Изд-во Института управления РЭА им. Г.В. Плеханова, 2008. С. 14–18.

⁴ Mowbray D. Strengthening personal resilience. Management Advisory Service, 2014. 24 p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/strengthening-personal-resilience.pdf>; Duchek S. Organizational resilience: A capability-based // *Business Research*. 2020. №13. P. 215–246; Robb D. Building resilient organizations // *OD Practitioner*. 2000. Vol.32. №3. P. 27–32.

Суммируя существующие взгляды на жизнеспособность компании и функцию персонала в ее обеспечении, можно оправданно утверждать, что, безотносительно от того, каковы предметно аспекты уменьшения жизнеспособности компании (недостаточность информации, ошибки сотрудников, структурные сбои, компьютерные вирусы и атаки на информационные системы предприятия, терроризм и пр.), и каковы их источники (экономика, геополитика, управленческое окружение, общество и технологии), одной из значительных и непосредственных первопричин уменьшения жизнеспособности представляется стресс, испытываемый персоналом, как следствие действия этих факторов, объективно или вследствие специфичной трактовки событий, расцениваемых опасными и порождающих неясность¹.

Организационные условия, позволяющие ригидно или жизнеспособно откликаться на опасности, складываются, поддерживаются и изменяются управленческим звеном компании во взаимодействии со всеми группами персонала, поэтому человеческий элемент в обеспечении жизнеспособности компании имеет основополагающее значение.

Жизнеспособность организации, согласно К. Камерону, рассматривается на трех уровнях: личностном, коллективном и организационном. К. Камерон сопрягает становление жизнеспособности на личностном уровне с получением индивидуумами навыка преодоления и достижения успеха, что гарантирует формирование и дальнейшее увеличение самооэффективности, чтобы продолжать добиваться успеха и нового уровня

¹ Downes B.J. How do we know about resilience? An analysis of empirical research on resilience, and implications for interdisciplinary praxis / B.J. Downes, F. Miller, J. Barnett, A. Glaister, H. Ellemor // *Environmental Research Letters*. 2013. Vol.8. №1. P. 014041. [Электронный ресурс]. URL: <http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014041/article>; Lazarus R.S. Stress and emotion: a new synthesis. Springer Publishing Company, 2006. 360 p.; Leonova I.S. Value conflict and psychological resilience of the Russian companies staff in the conditions of transitive economy / I.S. Leonova, L.N.Zakharova, F.D. Bretones // *Proceedings of the 8th Global Conference on Business and Social Sciences. Contemporary Issues in Business and Social Sciences Research (CIBSSR2018)*. Global Academy of Training & Research (GATR) Enterprise. 2018. P. 40; Леонова А.Б. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений // *Психологический журнал*. 2006. Т.27. №2. С. 79–92.

компетентности в будущем. Тем самым закладываются основы циклов прироста мастерства¹.

На групповом или коллективном уровне К. Камерону представляется более сложная реальность, поскольку речь идет о согласованности отношений и действий, определяющих устойчивость групп. Безусловно важным является многообразие опыта, который имеет место за счет объединения людей в группу, но важна еще и общая вера в успешное объединение возможностей для получения ресурсов, необходимых для достижения желаемого результата. Таким образом, коллективная жизнеспособность материализуется в зависимости от восприятия сотрудником эффективности и (или) оперативных возможностей группы. Это восприятие затем формирует основу наращивания жизнеспособности каждого человека за счет его мотивации, направленной на то, чтобы справиться с новыми вызовами вместе как группа.

На организационном уровне, жизнеспособность возникает на основе процессов, которые повышают поисковую активность к угрозам и новым вызовам, их осознанность, а также способности рекомбинировать и перераспределять ресурсы для новых способов деятельности. Осознанная внимательность улучшает способность распознавать и правильно реагировать на неожиданные и потенциально угрожающие ситуации, прежде чем они выйдут из-под контроля. Нигде речь не идет о необходимости отбора по критерию стресс-устойчивости, за исключением профессий, связанных с особыми условиями, как и о возрастных ограничениях для работников. Если бы такие требования были бы выдвинуты, то число безработных выросло бы довольно сильно. Организация должна справляться с вызовами ее жизнеспособности за счет специальной подготовки разновозрастного персонала, обеспечивая его социально-психологическую жизнеспособность, которая формируется в том числе и за счет личного и профессионального опыта разновозрастных сотрудников.

¹ Cameron K.S. Organizing resilience // Positive organizational scholarship: foundation of a new discipline. Eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berrett-Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.

Д. Робб, известный исследователь и консультант в сфере организационной жизнеспособности (именно с его именем связывают первое упоминание об организационной жизнеспособности), предложил и апробировал в практике телекоммуникационного бизнеса свою модель обеспечения жизнеспособности предприятий за счет создания двух организационных подсистем, взаимодействие которых может обеспечить разрешение противоречия между алгоритмичностью и необходимостью креативности¹. Одна из подсистем – Производительная – отвечает за производительность и достижение оперативных целей, решения задач в текущих условиях. Вторая подсистема – Адаптационная – отвечает за долгосрочную жизнеспособность компании за счет постоянной работы над образом возможного будущего и разработки новых путей, идей, режимов эксплуатации и поведенческих норм. Он убедительно обосновывает свой подход тем, что организационная архитектура, культура и навыки людей, работающих в этих подсистемах, существенно различаются и не могут быть эффективно совмещены. Этим самым Д. Робб расширяет проблему обеспечения жизнеспособности предприятия от управленческого содержательного поля до управленческо-психологического. Обеспечение жизнеспособности предприятий имеет социально - психологическое основание, так как предполагает соответствующее развитие персонала, обретение им новых когнитивных и поведенческих компетенций в условиях неопределенности и изменчивости условий деятельности².

Таким образом, современный менеджмент рассматривает проблему эффективности в рамках сравнительно нового направления исследований, которое раскрывается как проблематика организационной жизнеспособности. Одним из базовых условий организационной жизнеспособности является социально-психологическая жизнеспособность персонала. И несмотря на то, что, с одной стороны, проблема возраста сотрудников не рассматривается

¹ Robb D. Building resilient organizations // OD Practitioner. 2000. Vol.32. №3. P. 27–32.

² Там же. P. 28.

исследователями как имеющая ключевое значение, главные качества сотрудников, способствующие работе в условиях непрерывных корпоративных изменений и трансформация, как правило, связываются с более молодыми хронологическими возрастами, а также мужской гендерной принадлежностью. В связи с этим заинтересованность менеджмента предприятий в социально- и психологически жизнеспособном персонале имеет, как правило, возрастное и гендерное измерения¹.

В ходе своего выступления на съезде Единой России Президент Российской Федерации В.В. Путин озвучил два достаточно знаменательных тезиса. Первый обращает внимание на важность создания таких условий, в которых люди независимо от своего возраста могли бы повышать уровень компетенций, знаний, иметь хорошую работу, инициировать предпринимательскую деятельность². Во втором тезисе речь идет о том, что Россию нужно сделать молодой, устремленной вперед, и с каждым новым поколением она такой и становится³.

Не вызывает сомнений, что Президент, говоря о молодости государства, подразумевал не возраст ее граждан, в том числе сотрудников компаний и организаций, а скорее обозначал важность ценностно-мотивационной ориентации россиян на экономическое и социокультурное развитие, личностной и профессиональной готовности содействовать развитию страны своим высокопроизводительным трудом, что позволит Российской Федерации не только прочно закрепиться в пятёрке самых крупных глобальных экономик, но и приблизиться к уровню передовых стран по ВВП на душу населения⁴. Но

¹ Леонова И.С. Субъективное благополучие разновозрастного женского персонала инновационных компаний / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2020 №2. С. 76-88. Bobbitt-Zaher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // Gender & Society. 2011. Vol.25. №6. P. 764–786; Zaniboni S. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations / S. Zaniboni, M. Kmicinska, D.M. Truxillo et al. // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol.28. №4. P. 453–467.

² Путин В.В. Выступление на съезде партии «Единая Россия» / Администрация Президента РФ. 2017. 23 декабря. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/statements/56478>.

³ Там же. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/statements/56478>.

⁴ Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117.

пока низкая производительность труда сохраняется долгие годы, организационные условия большей части предприятий не побуждают работников демонстрировать высокий уровень компетенций и, как отмечают, эксперты в сфере трудовой занятости, персонал, вытесненный на рынок труда, независимо от возраста в массе своей не желает повышать квалификацию и овладевать востребованными компетенциями¹. Поэтому нельзя не согласиться с тезисом о том, что для вхождения в ряды передовых стран по уровню экономического и социального развития, россиянам, независимо от возраста и гендерной принадлежности, нужно взять инновационный «культурный барьер»².

1.2. Вызовы к социально-психологической жизнеспособности персонала: российская специфика

В современной России существуют вызовы жизнеспособности компаний, общие с общемировыми, и специфические, которые необходимо учитывать при решении задач повышения инновационного развития компаний и повышения психологической жизнеспособности персонала³.

Наступление нового технологического уклада – это общий вызов, затрагивающий мировую экономику в целом. Существенные трансформации в характере труда и структуре занятости населения являются неотъемлемыми характеристиками четвертой промышленной революции. Новый технологический уклад меняет сущность сложившихся трудовых отношений, вытесняет многие привычные профессии, обуславливает

¹ Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117.

² Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117; Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании // Проблемы теории и практики управления. 2015. №4. С. 86–95.

³ Леонова И.С. Захарова Л.Н. Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты // Труды Института психологии РАН. Под ред. А.В. Махнач и Л.Г. Дикой. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. С. 413-424.

необходимость изменения роли работника. Ключевые технологии Индустрии 4.0 формируют новые требования к сотрудникам организаций¹. Запрос работодателей на новые компетенции, такие как приспособляемость, гибкость, быстрота реакции, быстрая обучаемость, вытесняют потребности в исключительно профессиональных навыках². В числе наиболее востребованных компетенций также значатся умение взаимодействовать с диверсифицированными коллективами, отдельными людьми и группами в высокотехнологичных системах коммуникаций, управление сложными автоматизированными комплексам, динамичными запросами потребителей, проектные навыки и т.д.³. Но этот процесс реформирования рынка труда в России идет на фоне некоторых специфических социально-экономических особенностей, которые обостряют опасности для жизнеспособности многих компаний. К этим особенностям относятся следующие:

– **Затянувшаяся смена парадигмы социально-экономического развития.** Основной вектор развития экономики последних десятилетий состоит в переходе от административно-командной модели к рыночной и рыночно-инновационной⁴. В экспертном сообществе⁵ и на уровне высшего руководства страны постоянно отмечается, что управленческое наследие

¹Лобанова Т.Н., Л.Н. Захарова Психология труда Индустрии 4.0 // Организационная психология. 2020. Т.10. №1. С. 194–207; Тарасов И.В. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С. 62–69; Швабб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 192 с; Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста в условиях внедрения инноваций // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. №4. 2020. С. 39–53.

² Леонова И.С., Мартынова Т.В. Ценностная готовность персонала разных возрастных групп к организационным изменениям // Новые контуры социальной реальности (VII Северо-Кавказские социологические чтения). Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Ставрополь: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», 2018. С. 70–73.

³ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста в условиях внедрения инноваций // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. №4. 2020. С. 39–53.

⁴ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // NOMOTNETIKA: Философия. Социология. Право. 2020. №45. Т. 2. С. 247–258.

⁵ Кудрин А. Экономическая политика России: вчера, сегодня, завтра. Лекция для выпускников Российской экономической школы. 2020. 13 мая. [Электронный ресурс] URL: <https://akudrin.ru/news/ekonomicheskaya-politika-rossii-vchera-segodnya-zavtra>; Ясин Е.Г. Экономика России: перед долгим переходом / Е.Г. Ясин, Я.И. Кузьминов, Н.В. Акидинова // Материалы XVII Международной конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2016/reports>.

административно-командной модели сохраняется до сих пор, реализуется инерционный сценарий в экономике и социальной политике. Страна продолжает испытывать трудности модернизации производств и перехода экономики в инновационный формат развития. Построение новой модели роста российской экономики, способной действовать даже при ухудшающихся внешних условиях, становится абсолютным¹.

К настоящему времени в России сосуществуют предприятия, столкнувшиеся в условиях изменения парадигмы управления с многолетними проблемами модернизации и безуспешно пытающиеся решить проблему инициации инновационного пути развития (далее ординарные компании), которые без государственной поддержки уже прекратили бы свое существование, и инновационные успешные предприятия с высоким уровнем жизнеспособности, находящиеся пока в меньшинстве. Россия существенно отстает от развитых стран в плане инновационности – страна переместилась в 2020 году на 47-ую строчку по инновационности в мировом рейтинге против 46-го в 2018 и 45-го в 2017 году². Это означает, что потребуется немало усилий для перехода экономики к устойчивому инновационному развитию. Президент РФ в послании Федеральному собранию поставил задачу в ближайшие годы обеспечить рост ВВП выше общемирового³. Такая задача в современных условиях может быть решена только в результате повсеместного внедрения новых инновационных технологий.

Персонал ординарных компаний до сих пор не адаптировался к условиям рыночной экономики, проявляющихся в неопределенности занятости, нестабильной оплате труда, различающейся в зависимости от профессиональной квалификации и личного трудового вклада,

¹ Кудрин А. Новая модель роста для российской экономики / А. Кудрин, Е. Гурвич // Вопросы экономики. 2014. №12. С. 4–36.

² Глобальный индекс инноваций // Гуманитарный портал. 2020 [Электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>; Global Innovation Index 2020. 12th ed. / eds. S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. Cornell SC Johnson College of Business. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>.

³ Послание Президента Федеральному собранию // Администрация Президента РФ. 2020. 15 января. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>.

конкурентности в труде, и сохраняет ожидания государственного протекционизма¹. Такой персонал оказывает существенное сопротивление проводимым рыночно-инновационным преобразованиям. И это не случайно, поскольку управление персоналом нередко осуществляется в соответствии с подходами, характерными для административно-командной модели без учета современных динамичных социально-экономических реалий, требующих не только других личностных качеств, но и новых поведенческих моделей: ценностной приверженности инновационности, изменения управленческого стиля от администрирования к лидерству, стиля принятия решений не традиционно закрытого, а открытого типа с принятием личностной ответственности². В развитых экономиках в это время уже разрабатываются и реализуются модели «жизнеспособного лидерства» и «организационной культуры жизнеспособности»³.

– Возрастные и гендерные стереотипы. Новая экономика Индустрии 4.0 нуждается в вовлеченном в трудовой процесс персонале, который способен инициировать новые идеи, быть ответственным, разделять инновационные устремления менеджмента предприятий, постоянно повышать квалификацию и быть ответственным за самообучение⁴. Но в обществе сохраняются

¹ Внутских А.Ю., Комаров С.В. «Русская модель управления» и проблема производительности труда: философский анализ // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2019. Вып.4. С. 473–482; Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социологические исследования. 2014. №5. С. 47–58; Ясин Е.Г. Экономика России: перед долгим переходом / Е.Г. Ясин, Я.И. Кузьминов, Н.В. Акидинова // Материалы XVII Международной конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2016/reports>.

² Zakharova L., Korobeynikova E. Personal characteristics of managers effective in organizational and psychological conditions of different types // Psychology in Russia: State of the Art. 2015. Vol.3. №8. P. 69–83.

³ Duchek S. Organizational resilience: A capability-based // Business Research. 2020. №13. P. 215–246; Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128.

⁴ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // НОМОТНТИКА: Философия. Социология. Право. 2020. №45. Т. 2. С. 247–258; Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т.11. №4. С. 6–8; Календжян С., Кузьмина Т. «Вовлеченность персонала» как основа культуры соучастия // Проблемы теории и практики управления. 2017. №10. С. 112–126; Квачев В.Г., Юдина М.А. Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. №64. С. 140–158. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/320923272_Industria_40_porazenie_raboty_ili_pobeda_tvorceskogo_truda_Industry_40_A_Loss_for_Labor_or_a_Victory_for_Creative_Work; Fossen F., Sorgner S. Mapping the future of occupations: transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs // Foresight and STI Governance. 2019. Vol.13. №2. P. 10–18.

устойчивые возрастные и гендерные стереотипы, характеристики которых не совместимы с требованиями быстро цифровизирующейся экономики. Совершенно очевидно, что при принятии управленческих решений работодатели руководствуются действием целого ряда факторов, в число которых, помимо законодательных норм, входят также субъективные факторы. Объяснения дискриминации по возрасту и полу базируются на устойчивых социальных негативных стереотипах старости и набирающей силу в общественном сознании ценности молодости¹. Исследования стереотипов старости показывают, что, хотя есть несколько положительных характеристик поздних возрастов, таких как готовность к согласию, надежность и лояльность, а также опыт, все же отрицательные ассоциации преобладают². Обобщая негативные характеристики старения применительно к предубеждениям работодателей в отношении сотрудников старших возрастов, то к ним, прежде всего, относятся невосприимчивость нового вследствие отсутствия гибкости, неготовность к организационным изменениям, потеря способности к обучению как результат снижения уровня интеллекта, приверженность стереотипам в мышлении и поведении, потеря автономности, и, следовательно, нежелание брать на себя персональную ответственность, подверженность стрессу, болезни³. Опасность возрастных стереотипов состоит не только в том, что они способствуют предвзятому

¹ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

² Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

³ Aldwin C.M. Effects of stress on health and aging: two paradoxes. // California Agriculture. 2010. Vol.64. №4. P.183–188; Chui W.C.K. Age stereotypes against older workers / W.C.K. Chui, A.W. Chan, E. Snape, T. Redman // SAGE Social Science Collections. 2001. Vol.54. №5. P. 629–661; Gordon R.A., Arvey R.D. Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation // Journal of Applied Social Psychology. 2004. Vol.34. №3. P. 468–492; Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2004. 365 p.; Posthuma R.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions // Journal of Management. 2009. Vol.35. №1. P. 158–188; Rauschenbach C. Age stereotypes about emotional resilience at work / C. Rauschenbach, A.S. Göritz, C. Hertel // Educational Gerontology. 2012. Vol.38. P. 511–519; Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // Journal of Research in Personality. 2016. Vol.60. P. 51–55; Кузнецова Л.Б. Психологические особенности переживания процесса старения // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Гуманитарные науки. 2015. Т.221. №24. С. 173–181.

отношению к людям старших возрастов, но и в том, что они имеют тенденцию проецироваться на самого человека старшего возраста, порождая в нем неуверенность в себе, своих компетенциях, в способности к обучению, что вынуждает его занять более консервативную позицию, чем он мог бы занять, тем более, что, как правило, он ни он не видит у себя каких-то изменений в психических функциях¹, и научные исследования не подтверждают тотального снижения психических функций².

Как и любые другие стереотипы, социальные стереотипы старости являются устойчивыми привычными формами мышления и действия, которые сокращают время принятия решений, исключая дифференцированный индивидуальный взгляд на те или иные характеристики конкретного человека³. Ключевая особенность, объясняющая устойчивость, межпоколенную транслируемость и силу влияния социальных стереотипов, состоит в их принадлежности к классу неосознаваемых явлений⁴.

Возрастные стереотипы старости существуют и в развитых индустриальных странах. Вместе с тем, наряду с возрастными стереотипами в отношении людей старшего возраста начинают формироваться негативные стереотипы молодого возраста. К негативным свойствам молодого возраста

¹ Леонова И.С. Принятие гражданами повышения пенсионного возраста как задача для поведенческой экономики / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. №4. Т. 4. С. 64-71. Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // Journal of Research in Personality. 2016. Vol.60. P. 51–55; Микляева А.В. Инфантилизация пожилых людей в повседневном взаимодействии // Журнал исследований социальной политики ВШЭ. 2018. Т.16. №1. С. 109–124.

² Hessel P. Trends and determinants of the Flynn effect in cognitive functioning among older individuals in 10 European countries / P. Hessel, J.M. Kinge, V. Skirbekk, U.M. Staudinger // Journal of Epidemiology & Community Health. 2018. Vol.72. №5. P. 1–7; Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // Annual Review of Gerontology and Geriatrics. 2015. Vol.35. P. 187–210; Vo K. Retirement, age, gender and mental health: findings from the 45 and Up Study / K. Vo, P.M. Forder, M. Tavener et al. // Aging & Mental Health. 2015. Vol.19. №7. P. 647–657; Working better with age: Netherlands. Assessment and main recommendations // The Organization for Economic Cooperation and Development. 2014. 10 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.oecd.org/els/emp/Older%20Workers%20NETHERLANDS_Assessment%20and%20main%20recommendations.pdf; Обухова Л.Ф. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения / Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова, И.В. Шаповаленко // Психологическая наука и образование. 2003. №3. С. 25–33.

³ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

⁴ Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартынова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117. Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2004. 365 p.; Aronson E. The Social Animal. 11ed. Worth/Freeman, 2011. 530 p.

относят пассивность, безответственность, недостаточную самообучаемость и отсутствие приспособленности к условиям труда, отсутствие вовлеченности, чрезмерное доверие социальным сетям и многое другое¹. Безусловно и эти стереотипы оказывают свое влияние на рынок труда, когда представители работодателей демонстрируют неуверенность в компетентности молодого персонала. К настоящему времени в западных странах уже наблюдается тенденция не принимать на работу молодых людей, если можно найти опытного работника старшего возраста. Есть и более дифференцированный подход, берущий начало от поколенческой теории У. Стросса и Н. Хоу, выделившими ключевые типы и характеристики поколений акторов². В настоящее время наиболее актуальными и обсуждаемыми являются характеристики поколений X, Y, являющихся основными на рынке труда, и приближающихся миллениумов Z.

Достаточно контрастными предстают характеристики поколений X и Y применительно к востребованным рынком труда компетенциям. Если для представителей поколения X (1961 – 1981 гг. рождения) характерны прагматизм, опора на свои силы, глобальная информированность, готовность к изменениям, техническая грамотность, индивидуализм, неформальность взглядов, готовность к изменениям. Несмотря на то, что все эти характеристики в целом соотносятся с требованиями нового рынка труда, представители этого поколения уже перешли рубеж 40-го летнего возраста и согласно действующим стереотипам, скоро начнут испытывать проблемы с трудоустройством. Представители поколения Y (1982 – 2004 гг. рождения) в противовес Поколению X, по мнению экспертов, воплощают в себе следующие не вполне позитивные черты, которые работодатели не хотели бы

¹ Bowman D. Statistical representations and stereotypes of youth labor market participation. Insights from Australia // *Statistical Representations and Stereotypes of Youth Labour Market Participation Insights from Australia*. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/268107501>; Kuchеров D.G. How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations / D.G. Kuchеров, A.L. Zamulin, V.S. Tsybova // *Russian Management Journal*. 2019. Vol.17. №1. P. 29–46.

² Howe N., Strauss W. *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny*. Broadway Books, 1997. 400 p.

видеть в своих организациях. Это эгоизм, низкая степень ответственности, недостаточная способность к обучению и самообучению, низкую приспособленность к работе, а также нежелание выстраивать поступательный карьерный рост, а необходимость получать немедленное вознаграждение.

Представители поколения Z (с 2000 г. рождения) характеризуются как ориентированное на саморазвитие в комфортных условиях работы с гибким графиком на предприятии с хорошим брендом, любящие путешествия, неспособные жить без социальных сетей; они предпочитают общение с начальником на равных, неспособны к длительной концентрации внимания и выбирают либеральные условия труда¹. Такие особенности явно не будут способствовать легкому трудоустройству молодых сотрудников, особенно в промышленности, где, в первую очередь требуются инновационные изменения, но где вполне обоснованно продолжают реализовываться иерархические принципы управления.

В обществе живы также гендерные стереотипы. Гендерные стереотипы, как и стереотипы возрастной предвзятости, усиливают проблемы трудоустройства женщин и делают более проблемным их пребывание в организационном пространстве², за исключением ОК, базирующихся на ценностях, близких женщинам³.

¹ Kucherov D.G. How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations / D.G. Kucherov, A.L. Zamulin, V.S. Tsybova // Russian Management Journal. 2019. Vol.17. №1. P. 29–46; Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2. С. 194–201.

² Aaltio-Marjosola I. Gender stereotypes as cultural products of the organization // Scandinavian Journal of Management. 1994. Vol.10. №2. P.147–162; Bobbitt-Zeher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // Gender & Society. 2011. Vol.25. №6. P. 764–786; Dubois-Shaik F. Fusulier B. Understanding gender inequality and the role of the work/family interface in contemporary academia: An introduction // European Educational Research Journal. 2017. Vol.16. №2–3. P. 99–105; Heilman M.I. Gender stereotypes and workplace bias // Research in Organizational Behavior. 2012. Vol.32. P. 113–135; Sieben B. Reproduction of ‘typical’ gender roles in temporary organizations no surprise for whom? The case of cooperative behaviors and their acknowledgement / B. Sieben, T. Braun, A.I. Ferreira // Scandinavian Journal of Management. 2016. Vol.32. P. 52–62; Беляя Н.В. Культурологический аспект развития гендерных стереотипов // Ученые записки российского государственного социального университета. 2013. №3. Т. 2. С. 29–32; Leonova I.S. Women, immigration and entrepreneurship in Spain / Bretones F.D., Leonova I.S. // Социальная среда и социальная политика: новые подходы и инновационные технологии. Материалы международной научно-практической конференции. Сер. «Демография. Социология. Экономика». Под ред. Рязанцева С.В., Ростовской Т.К., Саралиевой З.Х.. Москва: Изд-во «Экон-Информ», 2019. С. 213–217

³ Aaltio-Marjosola I. Gender stereotypes as cultural products of the organization // Scandinavian Journal of Management. 1994. Vol.10. №2. P.147–162; Cameron K.S. Organizing resilience // Positive organizational

В основе гендерных стереотипов лежат представления о традиционных социальных ролях женщины в обществе. Наступление нового технологического уклада при этом может стать еще более опасным для женщин и в особенности женщин старших возрастных групп, так как будет форсировать их вытеснение в низкотехнологичные секторы экономики на малооплачиваемые рабочие места, что усугубит действующее гендерное неравенство; при этом в эпицентре формирования нового гендерного порядка в экономическом и социальном пространстве резко расширившегося рынка труда стоит необходимость обеспечения гендерного равноправия в доступе ко всем видам трудовой деятельности¹. Тем не менее сами женщины значительно меньше, чем мужчины стремятся к освоению профессий, связанных с цифровой экономикой и в соответствии с обратным действием стереотипов считают себя более пригодными для традиционных, нередко умирающих профессий².

В соответствии с гендерными стереотипами женщины не годны для многих профессиональных ролей и должностных позиций, они менее, чем мужчины вовлечены в трудовой процесс, менее автономны и более стремятся поддерживать на работе неформальные отношения, используют их для получения определенных преференций, вносят нежелательную эмоциональную составляющую в психологический климат организации, более консервативны и не поддерживают прогрессивные организационные изменения, в том числе технологические и управленческие инновации, они чаще используют больничные листы и административные отпуска, что

scholarship: foundation of a new discipline. Eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berett-Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.

¹ Силласте Г.Г. Рынок труда, занятости и профессий как экономическое пространство формирования нового гендерного порядка // Женщина в российском обществе. 2020. №2. С. 44.

² STEMатизация женщин. Как гендерные стереотипы мешают им строить карьеру в наукоемких отраслях // IQ HSE. 2019. 28 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://iq.hse.ru/news/219539209.html>; Андреева А. Опасные взгляды: Искусство решения проблем как гендерные стереотипы мешают развивать экономику // FORBS WOMAN. 2020. 05 мая. [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/400407-opasnye-vzglyady-kak-gendernye-stereotipy-meshayut-razvivat-ekonomiku>.

создает трудности управления компанией¹. Есть и определенные позитивные устойчивые характеристики женщин как персонала: они более ответственные и исполнительные, устойчивы к монотонии, чем мужчины, но негативные характеристики явно преобладают².

В целом, гендерные стереотипы близки по своим характеристикам возрастным, поэтому в соответствии с ним женщины практически любого возраста представляются психологически старше мужчин. Согласно докладу World Economic Forum (Всемирного экономического форума), в 2020 году Российская Федерация находится на 81-ой позиции из 153 в рейтинге гендерного равенства, утратив с 2018 года 6 позиций; особенно слабы позиции российских женщин в экономической и политической сферах³. Поэтому женщинам приходится соперничать на рынке труда не только с представительницами более молодого хронологического возраста, но и мужчинами своей возрастной группы. Действенность стереотипов и их влияние на рынок труда подтверждается объективными фактами дискриминации и дифференциации в зависимости от пола и возраста в показателях оплаты труда⁴.

Именно стереотипы во многом мешают работодателям и менеджерам составить адекватное впечатление о конкретном сотруднике, особенно потенциальном, предположить и даже заметить эффективный труд

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

² Heilman M.I. Gender stereotypes and workplace bias // Research in Organizational Behavior. 2012. Vol.32. P. 113–135; Castellano N. Analyzing the gender gap in European labor markets at the NUTS-1 level // Cogent Social Sciences. 2019. Vol.5. №1. doi: 10.1080/23311886. 2019.1595294; Азарова Е.А. Влияние культуры на формирование и измерение моральных гендерных стереотипов// Российские женщины и европейская культура. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2001. С. 213–219; Белая Н.В. Культурологический аспект развития гендерных стереотипов // Ученые записки российского государственного социального университета. 2013. №3. Т. 2. С. 29–32; Михайлова Е.А. Реализация профессионального потенциала российских женщин: социологическое измерение // Женщина в российском обществе. 2016. Т.80. №3. С. 25–38.

³ Global Gender Gap Report 2020 // World Economic Forum. 2020. [Электронный ресурс]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

⁴ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. 2020. №45. Т. 2. С. 247-258; Гимпельсон В.Е. Возраст и заработная плата: стилизованные факты и российские особенности // Экономический журнал ВШЭ. 2019. Т. 3. №2. С. 185–237; Клепикова Е.А., Колосницина М.Г. Эйджизм на российском рынке труда: дискриминация в заработной плате // Российский журнал менеджмента. 2017. №1. С. 69–88.

многочисленных сотрудников и старших, и молодых возрастов, приписывая им те или иные поколенческие, возрастные и гендерные стереотипные характеристики.

Новая пенсионная реформа. Целый ряд авторитетных социологических служб зафиксировал уменьшение рейтингов доверия россиян к властным институтам вследствие проведения пенсионной реформы¹. Ожидания преобладающей части лиц предпенсионного возраста носят отрицательный характер, связанный с появлением у людей неуверенности в будущем, незащищенности в старшем возрасте. Ранее основой для уверенности выступала пенсия. Напряженность социальной среды, сформировавшейся в результате изменений пенсионной системы, создается совокупностью негативных реакций населения: опасениями невостребованности своей профессии, потери работы, снижения заработной платы, общего дохода, увеличения требований со стороны работодателя, ухудшения состояния здоровья².

По данным тех же опросов, более 25% россиян признают, что нынешний возрастной ценз наступления пенсионного возраста в России представляется заниженным³. В настоящее время в обществе сталкиваются две тенденции среди тех, кто негативно относится к повышению пенсионного возраста. Половина (51%) опрошенных россиян заявили, что перестали работать с достижением пенсионного возраста. Среди причин, по которым пришлось оставить работу, они чаще всего указывали состояние здоровья, физическую и психологическую усталость (58% опрошенных), т.е. одна часть работников хотела бы прекратить трудовую деятельность, чувствуя ухудшение здоровья и усталость⁴. Но им придется работать еще несколько лет. Другая часть хотела

¹ Повышение пенсионного возраста понизило рейтинги власти // Коммерсантъ. 2018. 22 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3667418>.

² Василенко И.В. Ожидания населения от пенсионной реформы 2018 г. как основа для формирования социальной напряженности // Журнал исследований социальной политики. 2020. Т.18. №2. С. 269.

³ Пенсионная реформа // ЛЕВАДА-ЦЕНТР 2018. 05 июля. [Электронный ресурс]. URL: https://www.levada.ru/2018/07/05/pensionnaya-reforma3/?utm_source=mailpress&utm_medium=email_link&utm_content=twentyten_singlecat_20920&utm_campaign=2018-07-05T06:30:56+00:00.

⁴ Там же.

бы получать пенсию, но продолжать работать. Не является секретом тот факт, что значительная часть граждан рассматривает даже небольшую пенсию в условиях массового низкого уровня оплаты труда в качестве основы повышения качества жизни для себя и своих взрослых детей¹.

В 2019 г. Президент Российской Федерации в своем выступлении перед Федеральным собранием подчеркнул, что продолжительность жизни граждан является ключевым базовым показателем благополучия граждан и страны в целом, и что к 2030 году ставится цель, согласно которой Россия должна перешагнуть барьер «80 плюс» в качестве средней продолжительности жизни населения; при этом было подчеркнуто, что динамичными темпами должна расти продолжительность именно активной и здоровой жизни².

Однако, как полагают эксперты, старшее поколение россиян страдает технофобией, а новый технологический уклад наступает по всему миру. Россия отстает. Например, по числу роботов на 10 000 работников она находится на одном из последних мест в мире и является единственной страной, сократившей количество роботов за период 1993 – 2014 гг.³. Это означает, что большая часть населения России, и не только люди старших возрастов, даже не видели роботов, кроме как в телевизионных программах. Ключевые технологии Индустрии 4.0: анализ больших данных, автономные роботы, симуляция (моделирование), интеграция ИТ-систем, промышленный интернет вещей, кибербезопасность, облачные вычисления, дополненная реальность⁴ не сочетаются с возрастными стереотипами. Программа

¹ Леонова И.С. Принятие гражданами повышения пенсионного возраста как задача для поведенческой экономики / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. №4. Т. 4. С. 64-71.

² Послание Президента Федеральному Собранию // Администрация Президента РФ. 2019. 20 февраля. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/59863>.

³ Executive Summary World Robotics 2017 Industrial Robots // International Federation of Robotics. 2018. [Электронный ресурс]. URL: https://ifr.org/downloads/press/Executive_Summary_WR_2017_Industrial_Robots.pdf; Working better with age: Netherlands. Assessment and main recommendations // The Organization for Economic Cooperation and Development. 2014. 10 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.oecd.org/els/emp/Older%20Workers%20NETHERLANDS_Assessment%20and%20main%20recommendations.pdf.

⁴ Кротенко Т.Ю., Жернакова М.Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник университета (Государственный университет управления). 2019. №5. С. 23–26; Тарасов И.В. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С. 62–69.

«Цифровая экономика Российской Федерации», предусматривающая освоение цифровых технологий, судя по отчету Счетной палаты, выполняется далеко не в тех объемах, в которых была предусмотрена (к маю 2019 г. освоено 1% выделенных средств)¹.

Исследования, проведенные в экономически развитых странах, показывают, насколько значимой для поддержания здоровья и позитивного психологического самочувствия является для пожилого человека участие в трудовой деятельности². Многофакторные и многолетние исследования раскрывают связи между участием пожилых людей в трудовой деятельности, размерами внутреннего валового продукта страны и продолжительностью жизни после 65 лет³. Так данные, собранные и проанализированные Дж. Джонсон, Н. Саркисиан и Дж. Вильямсоном за период 1980 – 2010 гг. показали, что страны с более высокой долей людей старших возрастов в рабочей силе имеют более высокую продолжительность жизни населения⁴. Заслуживает внимания вывод о том, что участие людей старшего возраста в трудовой деятельности служит супрессором для государственных расходов: если прямое влияние государственных расходов на ожидаемую продолжительность жизни является положительным, то государственные расходы косвенно снижают продолжительность жизни в силу снижения участия рабочей силы в трудовой деятельности⁵. Таким образом, участие

¹ Главные новости // РБК. 2019.11 июля [Электронный ресурс]. URL: <http://tv.rbc.ru/archive/news/5d27076d2ae59602454a718b>.

² Mandal B., Roe B. Job loss, retirement and the mental health of older Americans // The Journal of Mental Health Policy and Economics. 2008. Vol.11. №4. P. 167–176; Staudinger U.M. Global View on the Effects of Work on Health in Later Life / U.M. Staudinger, R. Finkelstein, E. Calvo, K.A. Sivaramakrishnan // The Gerontologist. 2016. Vol.56. №2. P. 281–292; The Handbook of Social Studies in Health and Medicine. Eds. G.L Albrecht, R. Fitzpatrick, S.C. Scrimshaw. SAGE Publications, 2003. 549 p.

³ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений. Труды Восьмой научно-практической национальной конференции с международным участием «Рязанские социологические чтения. Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С. 180-186.

⁴ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52. (Johnson J.K.M.. Using a micro-level model to generate a macro-level model of productive successful aging / J.K.M. Johnson, N. Sarkisian, J.B. Williamson // The Gerontologist. 2015. Vol.55. №1. P. 107–128.

⁵ Там же.

людей старшей возрастной группы в трудовой деятельности имеет как социальный, так и экономический положительные эффекты.

Но даже у тех, кто хотел бы продолжать трудиться, возникает немало проблем. Согласно статистике, если в возрасте от 50 до 54 лет 80% россиян все же имеют работу, то перешагнув порог в 55 лет, и в период с 55 до 59 лет, – работа есть уже только у каждого второго (58%), а у тех, кто старше 60 лет, трудоустроены только 18%¹.

Безусловно, гендерная и возрастная дискриминация не могут иметь случайный характер. Эксперты в сфере трудоустройства отмечают, что человек, имеющий возраст под 50 даже с большим опытом не является желанным для работодателя. Работодатели не без оснований полагают, что у людей старших возрастов снижается физическая сила, выносливость, быстрота реакции, сотрудник может чаще болеть, они не так быстро осваивают новые технологии, не претендуют на долгосрочную карьеру и рост, а просто досиживают до пенсии. Поскольку большая часть работодателей стремится к переводу своих предприятий в инновационный формат развития, они нуждаются в персонале, соответствующем тем вызовам, которые предъявляют условия организационных изменений такого предприятия к профессиональным и личностным компетенциям работника. Если же ищущий работу человек в возрасте от 50–55 является хорошим специалистом либо инженером, он находит работу достаточно быстро и достаточно легко, но при одном условии, что он всю жизнь учился и развивался².

Но таких людей немного на рынке труда, поскольку они обычно не теряют рабочее место. Эксперты отмечают, что организационные условия значительной части предприятий, являющихся технологически отсталыми, не только не мотивируют сотрудников демонстрировать высокий уровень

¹ Нерабочий возраст // ОТР. ОТРажение. 2018. 29 марта. [Электронный ресурс]. URL: <https://otr-online.ru/programmi/segodnya-v-rossii/nerabochii-vozrast-suschestvuet-80847.html>.

² Там же. [Электронный ресурс]. URL: <https://otr-online.ru/programmi/segodnya-v-rossii/nerabochii-vozrast-suschestvuet-80847.html>.

компетенций, но и повышать квалификацию, пополняя багаж новых востребованных и нужных компетенций. В результате увольнения такие сотрудники ищут рабочее место с похожими характеристиками как то, с которого его уже сократили или уволили, и как правило, безуспешно¹. Вместе с тем можно наблюдать прекрасно работающих мужчин и женщин разных возрастов на высокотехнологичных рабочих местах. Таким образом, речь, скорее идет не о возрасте как таковом, а о некоторой готовности человека работать в развивающейся инновационной организационной среде. Встают закономерные вопросы о детерминантах такой готовности и ее зависимости от хронологического возраста человека. Понятно, что работа в условиях организационных изменений и внедрения инноваций требует от сотрудника компании значительных усилий и сопровождаются целым комплексом психологических издержек, возникающих как депривация потребностей всех уровней: от увеличения напряжения, изменения динамических стереотипов и беспокойстве о сохранности рабочего места до сокращения межличностного общения, изменения отношения руководства и сомнений в собственной компетентности. Особое значение имеют сомнения в необходимости внедрения инновационных технологий, роботизации рабочих мест там, где нет даже доказательств их экономической оправданности при низкой оплате человеческого труда².

Перечень психологических издержек можно продолжить. Но главное состоит в том, что легко заметить: эти издержки касаются сотрудников любого возраста. Но для людей старших возрастов проще, чем более молодым, покинуть рабочее место вместе с издержками, но не для всех из них.

¹ Левченко. Ракурс. Трудовые мигранты // РБК. 2017. 31 октября. [Электронный ресурс]. URL: <http://tv.rbc.ru/archive/levchenko/59f8993c9a7947f18e81ba51>.

² Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330; Зуйкова А. Рестораны будущего: когда нас будут обслуживать роботы-официанты // РБК. Индустрия 4.0. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5eeb99fa9a79475c9e9c5f2e>.

1.3. Социально-психологическое старение персонала как социальный барьер жизнеспособности компании: теоретическая управленческая модель детерминации

Данные социологических опросов свидетельствуют о том, что 62% населения России считает, что старость имеет много преимуществ: более тесное общение с близкими, свободное время, возможность заниматься любимым делом и пр.¹ Как можно видеть, речь здесь, если и идет о трудовой деятельности, то, как о том, от чего можно легко отказаться и радостно перейти к работе в саду. Однако исследования и консультативная практика показывают, что пенсионная реальность оказывается не настолько приятной, как ожидалось многими. Радостные юбилеи заканчиваются слезами и, нередко, депрессией. В случае, если человек пенсионного возраста не оставил работу, то у него формируется боязнь потерять свое рабочее место, нарастают возрастные изменения, и постепенно формируется социальное восприятие его руководством, коллегами, членами семьи как пенсионера в соответствии² со стереотипами старости. Безусловно это воспринимается достаточно болезненно, что побуждает развитие стресса и неблагоприятного самочувствия особенно со стороны людей, которые в целом оценивают себя как достаточно активные³. Особенно это касается женщин⁴, в основном представительниц феминного типа гендерной идентичности⁵.

¹ Бегак А. Правила жизни // ТК Культура. 2017. 09 ноября. [Электронный ресурс]. URL: http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/57402/.

² Леонова И.С. Принятие гражданами повышения пенсионного возраста как задача для поведенческой экономики / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. №4. Т. 4. С. 64-71.

³ Aldwin C.M. Effects of stress on health and aging: two paradoxes. // California Agriculture. 2010. Vol.64. №4. P.183–188; Bowen C. E., Staudinger U. M. Relationship between age and promotion orientation depends on perceived older worker stereotypes // The Journals of Gerontology. Psychological Sciences and Social Sciences. 2013. №68. P. 59–63; Стрижицкая О.Ю. Субъективное благополучие пожилых женщин с разным профессиональным прошлым // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. Педагогика. 2012. №4. С. 53–60.

⁴ Aureli E., Baldazzi B. Gender differences in the elderly population: different satisfaction levels in selected spheres of life // Genus. Vol.57. №2. P. 103–122; Moore T.J., Sailor J.L. A Phenomenological Study of Romantic Love for Women in Late Life // Journal of Women & Aging. 2017. Vol.30. №2. P. 111-126.

⁵ Кузнецова Л.Б. Психологические особенности переживания процесса старения // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Гуманитарные науки. 2015. Т.221. №24. С. 176.

Негативное отношение к старению проникает даже в самые интимные сферы жизни. Так Ю.А. Зеликова в своем исследовании показывает, что в современной России конструирование пожилого возраста осуществляется, в частности, с помощью контроля над сексуальностью в форме отказа пожилым людям в праве на сексуальную активность¹. Интимность, телесность и сексуальность пожилых людей воспринимаются как отступление от нормы и несоответствие ожиданиям. Такое явление следует описывать как эйджизм, поскольку эти практики производят маргинализирующий и стигматизирующий дискурс в отношении пожилых людей².

Исследователи отмечают широкое использование в обществе инфантилизирующих практик и в семье, и в обществе в целом. Так 66.7% респондентов старшего возраста отметили обращение их детей с ними как с детьми, 16.1% отметили такое обращение со стороны врачей и медицинских сестер. Более половины респондентов (57.1%) отметили, что это им активно не нравится, женщины испытывают на себе такое отношение в три раза чаще, чем мужчины и те пожилые люди, которые в качестве единственного источника дохода располагают пенсией и проживают совместно с младшими родственниками, занимающими покровительственную позицию³. Распространение инфантилизирующих практик можно было заметить и в условиях борьбы с пандемией COVID-19. Под благовидным предлогом защиты и помощи люди старших возрастов превратились в «бабушек» и «дедушек», т.е. семейный социальный статус стал статусом в обществе, хотя понятно, что к обществу семейный статус дедушки, который человек может легко приобрести в 40 лет, имеет очень отдаленное и опосредованное отношение. На рабочих местах люди старших возрастов попали в группу с

¹ Зеликова Ю.А. Конструирование старения: Секс и интимность в пожилом возрасте // Журнал исследований социальной политики ВШЭ. 2018. Т.16. №1. С. 125–140.

² Там же. С. 125–140.

³ Микляева А.В. Инфантилизация пожилых людей в повседневном взаимодействии // Журнал исследований социальной политики ВШЭ. 2018. Т.16. № 1. С. 109–124.

ущемленными правами, что многих не только повергло в недоумение, но и вызвало крайне негативные переживания.

Не только социально-психологические аспекты старения и связанная с ними утрата психологического благополучия являются значимыми при анализе специфики поздних возрастов. Раскрытие зависимости позитивного психологического самочувствия, продолжительности жизни и даже экономического развития страны от участия в трудовой деятельности пожилых людей делает вполне понятным введение в последние годы в научный оборот понятия «успешного старения», или его смысловых аналогов – «жизненно важного старения», «продуктивного старения»¹. Эти понятия подразумевают удовлетворенность жизнью, долголетие, свободу от инвалидности, мастерство и рост, активное участие в жизни и независимость².

Рост продолжительности жизни вследствие развития медицины, действия целого комплекса социальных и культурных факторов обуславливают формирование нового взгляда на жизнь в, так называемом периоде поздней взрослости, в котором И. Бернсайд с соавторами выделили четыре десятилетних периода со своими особенностями морфо-функциональных характеристик, состояния здоровья, когнитивных процессов и личностных задач сдерживания процессов старения и достижения новых уровней адаптации³. Это предстарческий период – от 60 до 69 лет, старческий – от 70 до 79 лет, позднестарческий – от 80 до 89 лет и дряхлость – от 90 лет.

¹Леонова И.С. Организационная культура и социально-психологический возраст женского персонала медицинских компаний / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Личностные и регуляторные ресурсы достижения личностных и профессиональных целей в эпоху цифровизации. Москва: Знание-М, 2020. С. 494-503. Martin P. Defining Successful Aging: A Tangible or Elusive Concept? / P. Martin, N. Kelly, M.N.B. Kahana // The Gerontologist. 2015. Vol.55. №1. P. 14–25; Rowe J.W., Kahn R.L. Successful aging // The Gerontologist. 1997. Vol.37. № 4. P. 433–440.

² Леонова И.С. Организационная культура и социально-психологический возраст женского персонала медицинских компаний / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Личностные и регуляторные ресурсы достижения личностных и профессиональных целей в эпоху цифровизации. Москва: Знание-М, 2020. С. 494-503. Moody H.R. From successful aging to conscious aging // Successful aging through the life span: Intergenerational issues in health. Eds. M. Wykle, P. Whitehouse, D. Morris D. Springer, 2005. P. 59.

³ Леонова И.С. Организационная культура и социально-психологический возраст женского персонала медицинских компаний / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Личностные и регуляторные ресурсы достижения личностных и профессиональных целей в эпоху цифровизации. Москва: Знание-М, 2020. С. 494-503.

Burnside I.M. The later decades of life: research and reflections // Psychological caring through the life span. Eds. I.M. Burnside, P. Ebersole, Monea. McGraw-Hill, 1979. P. 103–126.

Наиболее интересными, с психологической точки зрения, представляют годы, относящиеся к предстарческому возрасту и до середины позднестарческого возраста (от 60 до 85). Это тот возрастной период, когда сам человек имеет значительные возможности влияния на свою адаптацию к идущим возрастным изменениям и вызовам¹. Вместе с ростом интереса к поздним возрастам становятся все более отчетливыми новые аспекты проблемы возраста как фундаментальной научной проблемы².

Сложная биосоциальная детерминация проявляется в значительно большей мере у поздних возрастов, чем у ранних, и именно в отношении поздних возрастов обнаруживается неоднозначность феномена возраста. Именно поздние возрасты в значительно большей мере, чем ранние, обнаруживают неоднозначность феномена возраста и его. Исследователи выделяют в феномене старения биологические, психологические, социально-психологические и социальные старения аспекты³. В общем феномене возраста исследователи выделяют, как минимум, хронологический, биологический⁴, психологический⁵,

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений. Труды Восьмой научно-практической национальной конференции с международным участием «Рязанские социологические чтения. Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С. 180-186.

² Там же.

³ Анцыферова Л.И. Поздний период жизни человека: типы старения и возможности поступательного развития личности // Психологический журнал. 1996. Т. 17. №6. С. 60–7; Ксенда О.Г., Татарко К.И. Старение через призму социальных, психологических и биологических изменений // Психолог. 2018. №2. С. 55–65; Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117; Обухова Л.Ф. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения / Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова, И.В. Шаповаленко // Психологическая наука и образование. 2003. №3. С. 25–33.

⁴ Jylhävä J. Biological age predictors / J. Jylhävä, N.L. Pedersen, S. Hägg // EBio Medicine. 2017. №21. P. 29–36. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5514388>; Nakamura E., Miyao K. Further evaluation of the basic nature of the human biological aging process based on a factor analysis of age-related physiological variables // The Journals of Gerontology. Series A, Biological sciences and medical sciences. 2003. Vol. 58. №3. P. 196–204.

⁵ Montepare J.M., Lachman M.E. You're only as old as you feel: Self perceptions of age, fears of aging, and life satisfaction from adolescence to old age // Psychology and Aging. 1989. №4. P. 73–78; ; Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // Annual Review of Gerontology and Geriatrics. 2015. Vol.35. P. 187–210; Обухова Л.Ф. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения / Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова, И.В. Шаповаленко // Психологическая наука и образование. 2003. №3. С. 25–33.

социально-психологический¹ и социальный² возрасты. Меняют свои хронологические очертания репродуктивный и брачный возрасты. Все чаще заключаются браки, в том числе и первые, людьми существенно более старшего возраста, сокращается рождаемость, и все больше детей появляется женщин у женщин старше 30 и более лет, сколько бы демографы и врачи не беспокоились о здоровье нации и росте рождаемости³. Исключение составляют регионы с сильными религиозными установками населения⁴. Исследования показывают, насколько сильно люди старших возрастов стараются сохранить молодость и сохранить романтические отношения⁵.

В России есть своя специфика вхождения в психологический мир старения. Это – очень легкий вход, и начинается он до указанного И. Бернсайдом срока, что обусловлено ранним выходом на пенсию в России. В результате данный период фиксируется в качестве предпенсионного

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86; Леонова И.С. Социально-психологический возраст молодого персонала в организационных культурах разного типа // Государственная молодежная политика: национальные проекты 2019– 2024 гг. в социальном развитии молодежи : материалы Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 20–21 апреля 2020 года). Отв. ред. Т. К. Ростовская. М.: Изд-во Перспектива, 2020. С. 379-385. [Электронный ресурс]. URL: <https://itdperspectiva.page.link/MolPol2020>. 2020.

² Rose C.L. The measurement of social age // International Journal of Aging and Human Development. 1972. Vol.3. №2. P. 153–168; Stodd J. The Social Leadership Handbook. 2nd ed. The Printing House, 2016. 131 p.; Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социальный возраст персонала старшего хронологического возраста // Психолого-экономические исследования. 2020. Т.7 (13). №4. С. 30-37.

³ Архангельский В.Н. Репродуктивное и брачное поведение // Социологические исследования. 2013. №2. С. 129–136; Гладкая В. С. Современные тенденции репродуктивного здоровья и репродуктивного поведения женского населения в России / В. С. Гладкая, В.Л. Грицинская, Н.Н. Медведева // Мать и дитя в Кузбассе. 2017. №1. [Электронный ресурс] URL: <http://mednauki.ru/index.php/MD/article/view/44/105>; Гольцова Е.В., Лещенко Я.А. Факторы социальной среды как детерминанты брачности и рождаемости // Социологические исследования. 2010. №2. С. 125–130; Стародубов В.И., Суханова Л.П. Репродуктивные проблемы демографического развития России. М.: ИД «Менеджер здравоохранения», 2012. 320 с.; Syme M.L., Cohn T.J. Examining aging sexual stigma attitudes among adults by gender, age, and generational status // Aging & Mental Health. 2016. Vol.20. №1. P. 36–45.

⁴ Лактюхина Е.Г., Антонов Г.В. Трансформация брачного поведения в СССР и постсоветской России // Грамота. 2014. №12. Ч.3. С. 128–132. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gramota.net/materials/3/2014/12-3/27.html>; Соболевская О.В. Репродуктивная эволюция. Как меняется рождаемость в бывших республиках СССР / О.В. Соболевская // IQ HSE. 2019. 18 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://iq.hse.ru/news/264222525.html>; Щербакова Е.М. Брачность в странах ЕС-28, 1990 // Демоскоп Weekly. 2017. №725–726. 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2017/0725/barom01.php>.

⁵ Gewirtz-Meydan A., Ayalon L. Forever Young: Visual Representations of Gender and Age in Online Dating Sites for Older // Journal of Women & Aging. 2018. Vol.30. №6. P. 484-502; 265; Moody H.R. From successful aging to conscious aging // Successful aging through the life span: Intergenerational issues in health. Eds. M. Wykle P. Whitehouse, D. Morris D. Springer, 2005. P. 55–68; Moore T.J., Sailor J.L. A Phenomenological Study of Romantic Love for Women in Late Life // Journal of Women & Aging. 2017. Vol.30. №2. P. 111-126.

возраста. Это социально принятый период жизни, находящийся между средней взрослостью и старостью.

Легкости входа способствуют:

1. Ранние сроки выхода на пенсию: 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин. Наступлению этого возраста предшествует нарастающая психологическая готовность его принять: получить пенсионное свидетельство, в котором рукой государства сделана запись: «Пенсия назначена по старости». Как видим, периодизация И. Бернсайда остается за пределами реальности, хотя и ее периоды звучат неутешительно.

2. Осознаваемая мотивация:

- денежная мотивация: на фоне маленьких зарплат многие полагают, что будут продолжать работать, а пенсия создаст прибавку к зарплате, и качество жизни улучшиться;

- мотивация безопасности: даже если лишишься работы, пусть скромные, но средства к существованию будут, тем более что пенсионерам полагаются определенные льготы;

- мотивация более тесной социальной интеграции на уровне семьи: возможность сосредоточиться на помощи детям и внукам;

3. Социальная несколько лукавая поддержка семьи и друзей/подруг: вот выйдешь на пенсию, и начнется прекрасная жизнь. Одним нужна бабушка-няня, другие желают, чтобы не одни они узнали, что такое жизнь на пенсии;

4. Психологическая идентификация с новой социальной ролью пенсионера и сопряженными с ней социальными ролями, выступающими на первый план: садовода, рыбака, бабушки-прабабушки и пр.

Но есть и заранее, как правило, неосознаваемые последствия, создающие психологическую трудность бытия:

1. Утвержденный государством и зафиксированный в пенсионном удостоверении статус старика/старухи – «по старости» ударяет значительно сильнее, чем обычно предполагают люди. Радостные юбилеи заканчиваются слезами и, нередко, депрессией.

2. Утрата уверенности в трудовой занятости.
3. Социальное восприятие другими как пенсионера.
4. Формирующаяся неуверенность, тревожность и другие неблагоприятные психические состояния.

Жизнь, как известно, идет в одном направлении, и перед людьми встают сложные задачи возрастной адаптации, которые решаются ими весьма по-разному. Трудно сказать об успешности этого процесса, поскольку далеко не все ориентированы на сохранение, пусть и психологической, молодости. Например, получение и размер социальных льгот, заботливое отношение более молодых зависят от состояния здоровья, внешнего облика. И определенная часть людей предпочитает казаться более старыми, чем они есть или могли бы быть. Например, если ты старый, да еще и инвалид, то тебе скорее, помогут, освободят место в общественном транспорте. Одни пенсионеры не пользуются социальными проездными, другие не пенсионеры пытаются проехать с билетом пенсионера, а здоровые люди – получить инвалидность.

Анализ многочисленных жизненных сценариев показывает, насколько важным и многовариантно проявляющимся качеством становится социальная креативность¹. Ключевой момент адаптации к новым социальным реалиям – это хорошо известный в социальной психологии феномен зависимости самовосприятия от восприятия тебя другими людьми. В их круг входят не просто знакомые и незнакомые люди, но супруги, потенциальные спутники жизни (потенциальные невесты и женихи).

Для женщин нередко характерны особые психологические трудности: муж воспринимает ее как пенсионерку, ветерана труда, женщину, утратившую репродуктивную функцию, а это – показатель молодости, при том, что он нередко еще не достиг пенсионного возраста и свою репродуктивную функцию пока сохранил. К тому же социальные требования к мужчине

¹ Леонова И.С. Идеи Урсулы Штаудингер в российских исследованиях // Социальные процессы современной России. Под ред. З.Х. Саралиевой: В 2 т. Т. 2. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2020. С.106-110.

(поведению, внешнему виду, даже здоровью на уровне бытового сознания) существенно не так высоки, как к женщинам. Таким образом, женщина скорее рано, чем поздно начинает осознавать свое старение на фоне более психологически молодого мужа, родственников, закономерно более молодых, но взрослеющих и даже стареющих детей, и пр.

Для мужчины старение нередко тоже не безразлично. Активному, привыкшему принимать самостоятельные решения мужчине нелегко отказаться от своей доминантной позиции, тем более, если он чувствует себя вполне трудоспособным, и самореализация в трудовой деятельности значима для него. Исследователи отмечают, что выход на пенсию для женщины психологически более легкое решение, чем для мужчины, поскольку ее помощь всегда или почти всегда нужна в семье в своей собственной или в семье детей¹. Но научные результаты предоставляют нам данные о тенденциях, но не дают ответа на конкретные вопросы по конкретным судьбам. Человек не обязательно входит в большинство. И 62%, видящих в выходе на пенсию плюсы, – это не 100%.

На рисунке 1.3.1 в формате мэппинг-технологии, безусловно, несколько упрощенно, представлены некоторые сценарии, которые используют люди, приблизившиеся или уже достигшие определенных возрастных критериев. Часть из них заранее, заблаговременно не раскрывает никому приближение нового этапа в жизни, по возможности, сохраняя его в тайне, спрятав пенсионное удостоверение в сейф. Конечно, это может показаться секретом Полишенеля. Но даже муж и работодатель подвержены действию социально-психологических законов: они видят перед собой того человека в совокупности его характеристик, кого они видят, общаются с тем, с кем они взаимодействуют, они получают психологически окрашенную информацию из других источников и закономерно ориентируются в немалом количестве случаев на свое восприятие психологического, а не паспортного возраста

¹ Mandal B., Roe B. Job loss, retirement and the mental health of older Americans // The Journal of Mental Health Policy and Economics. 2008. Vol.11. №4. P. 167–176.

человека. Другие заранее оповещают близких и дальних, держа новенькое удостоверение под рукой.



Рис. 1.3.1. Четыре сценария старения

Содержание сценариев можно кратко представить в следующих фразах, отражающих внутренний настрой человека. Они сходны для мужчин и женщин

1. Я так счастлива выйти на пенсию и быть просто бабушкой; Я – дед, здорово, что могу заняться внуками и рыбалкой.
2. Да, я пенсионерка, полная жизненной энергии и женской привлекательности; Да, я пенсионер, но еще ого-го!
3. Я – прекрасный работник, хотела (хотел) бы я увидеть, кто тут работает лучше.
4. Я – красивая женщина (вполне внятный мужчина), интересный человек, креативный работник, который еще и не думает о пенсии, если и пока ему не напомнят «доброжелатели».

В таблице 1.3.1. подобраны примеры признаков старения, которые довольно легко корректируются самим человеком или при помощи парикмахера, врача, психолога. Их усиление или снятие способствуют формированию образа человека того или иного возраста.

Таблица 1.3.1

Психологические признаки старения (примеры)

№	Внешний облик	Поведенческие
1	Осанка	Критика и поучения, особенно в адрес более молодых
2	Походка	Стереотипность суждений

3	Состояние кожи, зубов и пр.	Некритичная позитивная оценка прошлого
4	«Возрастные» одежда и обувь (фасон, цвет, цена и пр.) или «донашивание» своего или подаренного молодыми	Жалобы на здоровье и продолжительные рассказы о его плачевном состоянии
5	Закутывание	Социальная неуверенность в общественных местах
6	Вышедшие из моды украшения, аксессуары, оправы очков и пр	Тревожность, боязливость
7	Немодные гаджеты	Нарастающие трудности «светского» общения с более молодыми людьми, особенно вне семьи

Можно выделить специфические психологические признаки старения, проявляющиеся на рабочем месте. Они несколько отличаются от проявлений старения в других ситуациях, где человек менее зависим от более высокостатусных людей. Так, например, если обычно признаком старения является рост критики и поучений, то в ситуации организационных отношений сотрудник пенсионного возраста обычно преодолевает, но не всегда желание поучать и, следовательно, вступать в конфликт с руководством. Немало сотрудников старших возрастов, особенно женщин, лишились работы, а многие не получили рабочего места, после того как менеджер получил опыт советов от старших женщин или мужчин, годящихся ему в матери или в отцы.

К проявлениям старения на рабочих местах, относятся следующие:

- приоритет бюрократических ценностей как проявление стремления к определенности;
- боязнь изменений: проявление опасений не справиться с новыми требованиями, нежелание расходовать дополнительные ресурсы;
- стремление к преобладанию кланового компонента в организационной культуре как средству психологической защиты;
- боязнь начальства;

- приоритет общежитийской мотивации, проявляющийся в внепрофессиональных и внедолжностных самоидентификациях;
- приверженность стереотипам (маленького человека, приоритета солидарности перед конкурентоспособностью; административной доминанты; защитного поведения и пр.);
- утомляемость.

Социально-психологическое старение как социальное действие

Под старением, как правило, понимают биологические изменения в организме, происходящие после прохождения точки оптимальной зрелости¹. Независимо от того, какая теория старения более справедлива: теория естественного старения, стохастические теории старения или теории генетически запрограммированного старения, человек вынужден пройти по этому неизбежному пути, испытывая стресс, являющийся одним из ключевых факторов старения, претерпевая морфо-функциональные изменения, затрагивающие внешность, состояние сенсорных систем, мышц, костей, внутренних органов, приобретая хронические болезни². Изменяются познавательные способности, в первую очередь скорость выполнения интеллектуальных операций, возникают проблемы с психическим здоровьем. Однако эти изменения затрагивают людей весьма по-разному.

СП старение в общем феномене старения занимает особое место применительно к трудовой деятельности. Его можно определить как утрату человеком в ходе жизненного пути целого комплекса важных адаптационных характеристик, необходимых ему как субъекту труда для выполнения развивающейся трудовой деятельности во всей ее полноте. Эти утраты

¹ Крайг Г. Психология развития. СПб.: Питер, 2000. С.18.

² Aldwin C.M. Effects of stress on health and aging: two paradoxes. // California Agriculture. 2010. Vol.64. №4. P.183–188; Hayflick L., Moorhead P.S. The serial cultivation of human diploid cell strains // Experimental Cell Research. 1961. Vol.25. №3. P. 585–621; Magalhaes J.P., Passos J.F. Stress, cell senescence and organismal ageing // Mechanisms of Aging and Development. 2018. Vol.170. P. 2–9; Toussaint O. Stress-induced premature senescence or stress-induced senescence-like phenotype: one in vivo reality, two possible definitions? / O. Toussaint, Dumont P., Remacle J. et al. // The Scientific World Journal. 2002. Vol.2. P. 230–247; Zglinicki T. Replicative aging telomers, and oxidative stress / T. Zglinicki, G. Saretzki // Annals of the New York Academy of Sciences. 2002. Vol.952. P. 24–29.

фиксируются в характеристиках социально-психологических возрастных стереотипах старости. Вместе с тем траектория СП старения в трудовой деятельности состоит в ее относительной независимости от ее биологической и даже психологической составляющей. Нельзя в полной мере рассматривать происходящие изменения как утрату однозначно присутствующих тех или иных характеристик. Простые наблюдения показывают, что хронологически молодой человек может быть личностно не вовлеченным в трудовой процесс консерватором, он может не хотеть повышать свою квалификацию, и тем более, не учиться самостоятельно, не быть приверженцем прогрессивного организационного развития, часто брать оправданные и неоправданные больничные листы и проявлять весь комплекс характеристик, зафиксированных в возрастных стереотипах старости. Другое дело, что хронологически молодой человек в других видах деятельности может проявлять себя так, как проявляет себя большинство его сверстников. Именно поэтому актуальным является разработка понятий СП старения и СП возраста в трудовой деятельности, как деятельности, имеющей особую социальную значимость в современных условиях экономического развития.

Процесс человеческого развития и старения является сложным и многомерным, включающим в качестве своих детерминант комплекс внешних и внутренних факторов разной природы¹. Этот процесс индивидуален и интерактивен².

В современную эпоху человеку под силу много то, что позволяет поддерживать ментальные функции, здоровье, хорошую физическую форму, а также поведенческие модели на должном с его позиций уровне и в соответствии с социальными вызовами. В то же время вполне популярны взгляды, согласно которым старение необходимо воспринимать как

¹ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

² Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // Annual Review of Gerontology and Geriatrics. 2015. Vol.35. P. 187–210.

естественный процесс и относиться к нему спокойно, постепенно осознавая все те новые смыслы, которые воплощает в себе старение¹. Но вместе с тем, нельзя отказать человеку в праве насколько возможно отодвинуть этот этап своего онтогенетического развития и воспользоваться возможностями самореализации не только в семейной и рекреационной, но и в трудовой деятельности².

Относительность значения хронологического возраста является следствием того, что процесс старения сам по себе характеризуется существенной пластичностью и нелинейностью. Целый ряд факторов таких как полученный уровень образования, усвоенные социальные роли, а также культурные, психологические и экономические контексты влияют на то, как может проявляться психологический возраст человека. Психологический возраст понимается как возрастное самовосприятие человека, находящего в себе на основе личной мотивации, психологического и соматического самочувствия, особенностей внешнего облика соответствие тому или иному более молодому или более старшему хронологическому возрасту, как он себе представляет важные для него характеристики этого возраста³. Если человек хочет сдержать процесс своего старения, изменить свое возрастное самовосприятие, он может сделать это, используя современные медицинские и косметологические технологии, ведя здоровый образ жизни. Признаки старения хорошо известны, и можно в зависимости от собственных целей внести коррективы в возрастные проявления. Человек может использовать полноценную осознанную саморегуляцию от целеполагания и планирования до оценки результативности и гибкой коррекции. Но чаще используются механизмы социального научения, в которых может присутствовать сильный

¹ Сапогова Е.Е. Экзистенциально-психологический анализ старости // Культурно-историческая психология. 2011. №3. С. 75–81.

² Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77–86.

³ Aureli E., Baldazzi B. Gender differences in the elderly population: different satisfaction levels in selected spheres of life // *Genus*. Vol.57. №2. P. 103–122; *The Handbook of Social Studies in Health and Medicine*. Eds. G.L Albrecht, R. Fitzpatrick, S.C. Scrimshaw. SAGE Publications, 2003. 549 p.; Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*. 2015. Vol.35. P. 187–210.

неосознаваемый компонент, связанный с выбором поведенческой модели. Это может быть для женщины собственная дочь или подруга сына. Для мужчины – сын или более молодой знакомый. В любом случае, это будет психологический возраст, в котором баланс психологического и социального смещен в пользу психологического. В трудовой деятельности все обстоит более сложно. Самостоятельно справиться с проявлениями старения на рабочем месте значительно труднее, поскольку человек устраивается работать, а не следить за возрастными проявлениями. Представляется, что более конструктивным понятием применительно к трудовой деятельности, где значимость социальной оценки трудно переоценить, будет являться понятие СП возраста¹.

Работодатель, принимая решение в отношении реального или потенциального сотрудника, безусловно, руководствуется нормами законодательства, в которых отражены характеристики хронологического возраста человека. Но не только. В соответствии с возрастными стереотипами, которые может разделять работодатель, если перед ним человек старше 45, то он – усталый консерватор, а если моложе 30, то носитель клипового мышления². Тем не менее, он принимает решения далеко не всегда, ориентируясь на принадлежность к гендерной группе и хронологический возраст работника. Также он не знает о возрастном самочувствии сотрудника или оптанта. Большое значение имеет восприятие работодателем работника в

¹ Леонова И.С. Вариативность характеристик социально-психологического возраста персонала в условиях изменения технологического уклада // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Всероссийская научно-практическая конференция (14-15 ноября 2019 г., Нижний Новгород): сборник статей / под общей ред. проф. Л.Н. Захаровой, доц. М.В. Прохоровой. Н.Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. С. 391-395; Леонова И.С., Захарова Л.Н. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений. Труды Восьмой научно-практической национальной конференции с международным участием «Рязанские социологические чтения. Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С. 180-186.

² Леонова И.С. Феномен подверженности менеджеров стереотипу возрастной предвзятости как фактор сдерживания развития эффективного управления / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартынова // Будущее социологического знания и вызовы социальных трансформаций (к 90-летию со дня рождения В. А. Ядова) : сборник материалов Международной научной конференции (Москва, 28–30 ноября 2019 г.). Отв. ред. М. К. Горшков. М.: ФНИСЦ РАН, 2019. С. 831-836.

совокупности его актуальных характеристик и в соответствии не с хронологическим, а СП возрастом.

СП возраст в трудовой деятельности — субъективный и социальный феномен, в котором фиксируется возрастное самочувствие человека, сформированное на основе самовосприятия комплекса физических, интеллектуальных и социальных компетенций, соотносимых с типичными характеристиками какого-либо более молодого или более позднего хронологического возраста, и комплекс характеристик восприятия его представителями социума¹. Человек не может требовать, чтобы его воспринимали мотивированным, компетентным и эффективным, он может только быть таким, убеждая остальных всем своим обликом и моделями поведения². И работодатель с разной степенью осознанности соотносит характеристики своего восприятия человека с характеристиками того или иного хронологического возраста, как он их себе представляет, получая основу для принятия решения.

СП старение в трудовой деятельности при этом понимается как интерактивный процесс, имеющий внутреннюю и внешнюю детерминацию, характеризующийся утратой человеком в ходе жизненного пути комплекса важных адаптационных характеристик, необходимых ему как субъекту труда для выполнения развивающейся трудовой деятельности во всей полноте. Эти утраты фиксируются в характеристиках социально-психологических возрастных стереотипов старости.

¹ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

² Леонова И.С. Вариативность характеристик социально-психологического возраста персонала в условиях изменения технологического уклада // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Всероссийская научно-практическая конференция (14-15 ноября 2019 г., Нижний Новгород): сборник статей / под общей ред. проф. Л.Н. Захаровой, доц. М.В. Прохоровой. Н.Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. С. 391-395; Леонова И.С., Захарова Л.Н. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений. Труды Восьмой научно-практической национальной конференция с международным участием «Рязанские социологические чтения. Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С. 180-186.

Консультативная практика показывает, что, также с разной степенью осознанности, значительное количество людей, чаще женщин, реже – мужчин, иногда самостоятельно, или при помощи психолога-консультанта использует психологический механизм замены хронологического возраста социально-психологическим, что нередко помогает решить какие-либо личные проблемы и преодолеть негативные установки работодателя¹.

Интерактивность процесса СП старения и его сложная детерминация позволяет вполне обоснованно ставить вопросы о самоуправлении и управлении этим феноменом. Мы можем видеть молодых сотрудников компании, мыслящих и действующих, как люди, подпадающие под стереотипы старости: всем недовольные, брюзжащие, усталые, стремящиеся ускользнуть от повышения квалификации, боящиеся нового и пр. Мы можем видеть людей солидного возраста, динамичных, стремящихся к новому, осваивающих новые технологии, нежелающих останавливаться в росте своих компетенций. Какие факторы обуславливают ту или иную траекторию личностного развития, проявляющуюся как СП возраст, явно несовпадающий с хронологическим? Откуда берутся молодые старые и старые молодые? Это вопрос раскрытия детерминант СП старения.

Теоретический анализ такого сложного явления как СП старение может основываться на методологии, позволяющей исследовать его деятельностный феномен. Это теория деятельности Б.Ф. Ломова, дающая возможность проанализировать личную траекторию СП старения в ее индивидуально-личностной детерминации². Это теория структуризации Э. Гидденса, ориентирующая рассмотрение СП возраста с точки зрения социальной детерминации: существующих и изменяющихся правил, лежащих в основе социально-правового регулирования деятельности, ресурсов и совокупности отношений преобразования; теория коммуникативного действия

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст женского персонала как латентный феномен организационной жизни / З.Х.-М. Саралиева, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2018. №4. С. 100-110.

² Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984. 445 с.

Ю.Хабермаса, культуры Л.Н. Когана и ценности М.С. Кагана¹. Вместе с тем, анализ накопленных в науке данных о множественных гетерогенных проявлениях возраста как биосоциального и интерактивного феномена, его сложной детерминации позволяет рассматривать движение человека по возрастной траектории – СП развитие и старение, на основе теории Т. Парсонса – как социальное действие, а конкретную совокупность возрастных проявлений, характерную для каждого человека на каждом этапе этой траектории, как возраст во всей его многоликости².

Применение фундаментальной теории социального действия Т. Парсонса открывает возможность наиболее полного исследования системно связанных детерминант СП старения на уровнях культуры общества, культуры социального контекста, в котором наблюдается тот или иной феномен, рассматриваемый как социальное действие, на уровне личности людей, в действиях которых проявляется феномен, и, наконец, на уровне организма в полноте значимых психофизиологических и физиологических характеристик³.

На рисунке 1.3.2 представлена теоретическая управленческая модель детерминации СП старения персонала. В основу модели в качестве методологической основы положены идеи Т. Парсонса о структуре и детерминантах социального действия⁴. СП старение рассматривается как социальное действие, поэтому в качестве предикторов поведения

¹ Гидденс Э. Устроение общества: очерк теории структуризации. М.: Академический проект, 2005. 528 с. Каган М. С. Философская теория ценности. - СПб. : Петрополис, 1997. - 205 с. Коган Л.Н. Теория культуры : Учеб. пособие / Л. Н. Коган. — Екатеринбург : УрГУ, 1993. — 160 с.; Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие: пер. с нем. СПб.: Наука, 2000. С. 320–325.

² Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119; Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социально-психологическое старение персонала как социальное действие // Личность в ситуации социальных изменений: сб. материалов II всероссийской научно-практической конференции (5-6 декабря 2020 г.). Под ред. А.Ю. Смирновой. Саратов: ИЦ «Наука», 2020. С. 58-64; Леонова И.С. Социально-психологическое старение персонала как социальное действие // Теория и практика общественного развития. 2021. №2. С. 32-36.

³ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

⁴ Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000. 879 с.

рассматриваются ценности¹. Поскольку СП старение рассматривается в трудовой деятельности, в качестве ее контекста закономерно определена ОК².

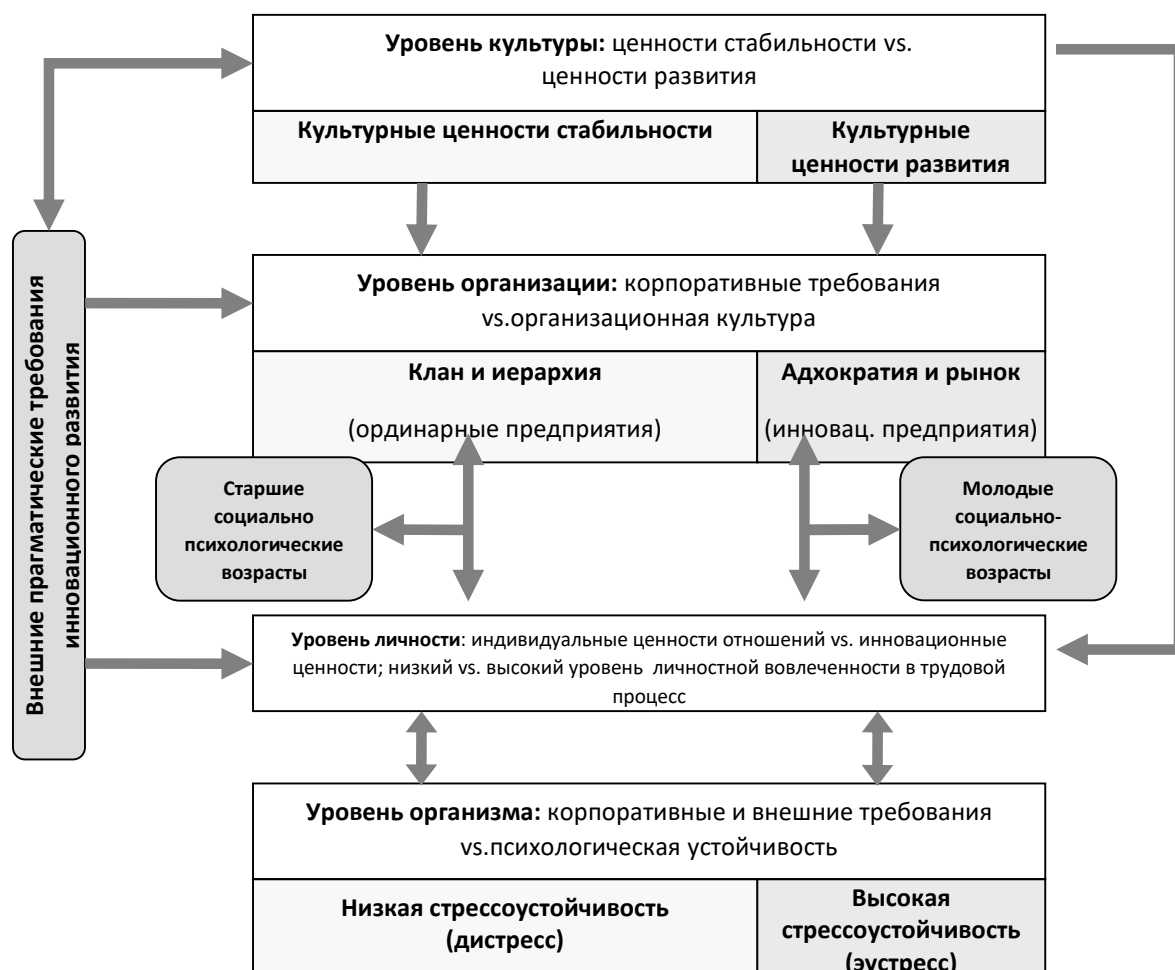


Рис. 1.3.2. Теоретическая модель системной детерминации СП старения персонала

Эта модель позволяет понять, какой сложный комплекс влияний испытывает человек, и какой уровень собственной активности он может использовать, чтобы сдержать СП старение. Так, первый уровень – ценности национальной культуры – очень сильно влияет на человека. Вот некоторые вопросы, адресованные к каждому субъекту культурного контекста: Хорошо ли использовать современные медицинские и косметологические технологии сдерживания старения? Хорошо ли носить одежду, традиционно

¹ Здравомыслов Л.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 221 с.; Schwartz S.H. Refining the theory of basic individual values // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol.103. №4. P. 663–688; Scott A. Psychological approaches to values in organizations and organizational behavior management / A. Scott, S.A. Herbst, R. Houmanfar // Journal of Organizational Behavior Management. 2009. Vol.29. №1. P. 47–68.

² Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 3d ed. John Wiley & Sons, 2004. 458 p.

соответствующую более молодому возрасту? Хорошо ли вместо выполнения роли бабушки осваивать цифровые технологии и продолжать работу?

Уровень организационных условий испытывает на себе влияние ценностей национальной культуры, но необходимость поддерживать жизнеспособность и конкурентоспособность компании побуждает следовать ценностям, не всегда совпадающими с очевидными ценностями национальной культуры. Например, что выбрать сотруднику в качестве вектора своей трудовой деятельности: солидарность или конкурентоспособность? инновационность или традиционализм?

Уровень личности с индивидуальной мотивацией побуждает сотрудника следовать или сопротивляться корпоративным требованиям, стремиться к социальной и организационной безопасности или к творческой самореализации в труде.

Организменный/психофизиологический уровень детерминации СП старения так же не безразличен к влияниям первых трех уровней. Хотелось бы использовать новые технологии, но останавливает личностная тревожность, неуверенность в собственных силах. Низкий уровень работоспособности может не позволить активно повышать квалификацию, особенно после трудового дня: усталость развивается слишком быстро. Хотелось бы продолжать работать, но стресс неисполнения традиционных обязательств останавливает. И эти примеры можно продолжать и продолжать. Однако, к решению этих вопросов можно подойти и конструктивно, снимая проблемы на уровне саморегуляции и управления.

В комплексе детерминант СП старения особая роль, по-видимому, принадлежит ОК, которая является организационным феноменом, посредником между культурой общества и персоналом, СП контекстом трудовой деятельности и системным методом управления персоналом, при

условии, что менеджеры используют этот метод¹. Вполне обоснованно встает вопрос, во всех ли типах ОК действуют возрастные стереотипы?

1.4. Социокультурные ценности и ценности организационной культуры как предпосылки различий в социально-психологическом возрасте персонала

Исследование вопроса о возможности управления СП старением связано с раскрытием внешних детерминант старения. Такой подход согласуется не только с теорией Т. Парсонса, но и классическим принципом психологии, сформулированным С.Л. Рубинштейном², об опосредовании действия внешних факторов внутренними, идеями современной европейской психологии о необходимости исследовать личность во внешних контекстах³. Модель детерминации СП старения содержит два контекстных уровня: уровень культуры общества и уровень ОК. На уровне культуры общества детерминантами трудового поведения, соответствующего или несоответствующего возрастным стереотипам, являются культурные ценности, которые, на первый взгляд являются общими для всех субъектов трудового поведения. Однако это не совсем так.

Ценностные установки россиян в отношении трудовой деятельности: гендерный и возрастной аспект

Ценностная специфика уровня культуры современного российского общества, естественной частью которого является персонал организаций, состоит в безусловном доминировании ценностей безопасности, отношений и стабильности⁴. Причем, ценность стабильности, по данным ВЦИОМ, не

¹ Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2014. 376 с.

² Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. О месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира. М.: Изд-во АН СССР, 1957. 328 с.

³ Guimond S. Personality, Social and self-categorization / S. Guimond, A. Chatard, P. Kan // European Journal of Personality. 2010. Vol.24. №5. P. 488–492.

⁴ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

только занимает первое место в системе ценностей, но и усиливается с течением времени, при этом ценности прогресса и развития, более корреспондирующие с инновационностью, тоже присутствовали до 2017 г. и даже усиливались, все же серьезно уступая ценности стабильности¹.

К настоящему времени в России произошли достаточно значимые изменения в системе ценностей. Все меньшую роль играют факторы индивидуальной активности в трудовой деятельности. Так, значение социального статуса снизилось с 73 п. в 2009 г. до 39 п. в 2017 г.². Карьерный рост при этом занял последнее место в сложившейся иерархии (-15 п. – падение с 14 п. в 2014 г.). Также менее значимо, чем в предыдущие годы, стало материальное благосостояние семьи, и это при многолетнем падении реальных доходов (90 против 95-97 п.)³. Эти данные показывают, что общество достигло определенного уровня адаптации к существующим экономическим условиям, и большая его часть не видит возможности, а потому и не испытывает желания прикладывать усилия по их изменению⁴.

Вместе с тем, исследования ценностей россиян с учетом специфики возрастных групп показали малый ценностный консенсус. Это означает, что общие тенденции, выявленные в социологических опросах, не являются объединяющими, и особенно это относится к ценностям «Открытость

¹ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.; Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.; Российское общество: мировоззрение, социальные установки, духовные предпочтения (из аналитического доклада Института социологии РАН) // Перспективы. 2009. 20 марта. [Электронный ресурс]. URL: http://www.perspektivy.info/misl/cenn/rossijskoje_obshhestvo_mirovozzrenije_socialnyje_ustanovki_duhovnyje_predpochtenija_iz_analiticheskogo_doklada_instituta_sociologii_ran_2009-03-20.htm; Россияне считают традиционные ценности главным залогом счастливой жизни // ВЦИОМ. 2016. 5 декабря. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/3841048>; Федотова В.А. Ценности россиян в контексте возрастных различий // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2017. №1. С. 78–86; Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество. ВЦИОМ. 2017. 7 июня. [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhiznennye-prioritety-rossiyan-semya-dengi-ili-tvorchestvo>.

² Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество. ВЦИОМ. 2017. 7 июня. [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhiznennye-prioritety-rossiyan-semya-dengi-ili-tvorchestvo>.

³ Там же.

⁴ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

изменениям – Сохранение», прямо связанными с СП возрастом персонала как части общества¹. Эти данные имеют большое значение для понимания ценностной неоднородности российского общества в отношении изменчивости условий жизни и трудовой деятельности². Более того, россияне очень разнородны в своих ценностях, и существование «среднего россиянина» довольно сомнительно. И это хорошо, с точки зрения развития общества. Большая часть россиян разделяют традиционные ценности, но не все. Исследования показывают, что развитие технологий тесно связано с организацией социальной жизни: более демократичные сообщества производят больше инноваций, а традиционные в этом смысле обречены, поэтому ценностное разнообразие в российском обществе является предпосылкой его инновационного социально-экономического развития³.

Более детальную информацию о ценностных установках россиян можно получить, обратившись к результатам Всемирного исследования ценностей World Values Survey (2017 – 2020).⁴ В таблице 1.4.1 представлены данные только по вопросам, относящимся к возрастным и гендерным установкам в отношении социальных трансформаций, труду, и технологиям.

¹ Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119; Магун В.С, Руднев М.Г. Ценностный консенсус и факторы ценностной дифференциации населения России и других европейских стран // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2011. №4. С. 81-96.

² Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

³ Руднев М.Г. Традиционные ценности и реальность // Ведомости. 2019. 17 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/05/16/801630-traditsionnie-tsennosti>

⁴ World Values Survey Wave 7 (2017–2020). Russian Federation. Results by Sex and Age. Study / WVS-2017. P. 15-17 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>.

Таблица 1.4.1

Результаты исследования ценностного отношения россиян к общественным трансформациям, труду и развитию технологий (в %)¹

Оценка	Пол		Возраст		
	Женщины	Мужчины	До 29	30-49	50 и старше
Вопрос 39. Вы согласны или не согласны со следующим утверждением: Люди, которые не работают, становятся ленивыми					
Полностью согласен	26.8	28.7	21.3	28.9	30.3
Согласен	34.9	36.1	37.2	33.7	35.9
Полностью не согласен	3.4	2.0	2.2	3.7	2.2
Вопрос 41. Вы согласны или не согласны со следующим утверждением? Работа всегда должна быть на первом месте, даже если это означает меньше свободного времени					
Полностью согласен	12.7	15.5	9.0	14.5	16.3
Согласен	20.6	21.1	14.9	20.3	24.6
Полностью не согласен	6.4	5.6	7.9	7.1	4.1
Вопрос 42. На этой карточке изображены три основных типа отношения к обществу, в котором мы живем. Выберите, пожалуйста, тот, который лучше всего соответствует вашему мнению					
Весь способ организации нашего общества должен быть радикально изменен революционными преобразованиями	11.1	16.2	16.2	13.1	12.0
Наше общество должно постепенно улучшаться за счет реформ	69.5	67.3	64.8	70.6	68.9
Наше нынешнее общество необходимо защищать от всех подрывных сил	10.9	9.9	11.4	10.3	10.0
Вопрос 43. Я зачитаю список различных изменений в вашем образе жизни, которые могут произойти в ближайшем будущем. Пожалуйста, отметьте если бы это произошло, как это было бы для вас. Меньшая значимость работы в нашей жизни					
Это было бы очень хорошо	25.9	29.1	32.7	29.8	22.2
Безразлично	17.3	18.7	19.4	17.4	17.4
Это было бы плохо	50.2	45.9	39.8	47.6	53.6
Вопрос 44. Я зачитаю список различных изменений в вашем образе жизни, которые могут произойти в ближайшем будущем. Пожалуйста, отметьте если бы это произошло, как это было бы для вас. Большой акцент на развитие технологий					
Это было бы очень хорошо	72.2	76.0	76.4	72.7	73.5
Безразлично	14.7	12.4	11.1	14.2	14.7
Это было бы плохо	9.4	7.9	39.8	47.6	53.6
Вопрос 46. Если объединить все влияющие факторы, можете вы сказать, что вы					
Очень счастливы	15.2	14.5	23.4	13.3	11.4
В общем, счастлив (счастлива)	66.2	66.7	64.1	71.7	63.2

¹ World Values Survey Wave 7 (2017–2020). Russian Federation. Results by Sex and Age. Study / WVS-2017. P. 15-17 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>.

Совсем не счастлив (не счастлива)	1.2	1.3	0.7	1.1	1.7
Вопрос 47. Как бы вы, в общем и целом, охарактеризовали свое нынешнее состояние здоровья? Вы бы сказали, что оно ...					
Очень хорошее	6.2	11.3	20.4	7.4	2.5
Хорошее	41.8	44.6	58.3	53.2	25.4
Очень плохое	0.8	1.7	0.3	0.2	2.8

Результаты показывают самооценку самочувствия и ценностную дифференциацию россиян в зависимости от возраста и гендерной принадлежности. Можно видеть, что с возрастом существенно ухудшается состояние здоровья, у мужчин сильнее, чем у женщин. Люди чувствуют себя менее счастливыми без существенных различий по гендерной принадлежности, но заметно, что ощущение счастья не так заметно связано с самооценкой здоровья, как можно было бы предполагать. Люди находят возможности быть счастливыми, понимая закономерное ухудшение состояния здоровья. Эти показатели являются косвенным подтверждением адекватности остальных ответов, а они весьма интересны. Возрастные особенности можно проследить и в отношении к обществу и типу его желательной трансформации. Сторонников существующего порядка, который нужно активно защищать насчитывается около 10–11%, и людей старшего возраста среди них, хотя и незначительно, но все же меньше, чем в других возрастных группах. Сторонников революционных преобразований немного: ожидаемо больше среди молодежи – 16.2% и меньше всего среди людей старшего возраста – 12.0%, среди мужчин больше, чем среди женщин. Большая часть полагает, что общество нуждается в улучшении, но путем последовательных реформ, их сторонников больше всего среди людей среднего возраста – 70.6%, меньше среди молодежи – 64.8% и люди среднего возраста занимают промежуточное положение между молодой и средней возрастными группами – 68.9%, от группы среднего возраста отличие незначительное – около 1%.

Первый важный результат касается отношения к труду. Для женщин он менее значим, чем для мужчин. Но люди старше 50 лет более остальных возрастных групп уверены в значимости труда, в том, что не работающие

люди становятся ленивыми. Если суммировать результаты по позитивному отношению к труду, то можно видеть, 40.9% людей старшего возраста являются приверженцами ценности труда против 23.9% молодых и 34.8% людей среднего возраста. Однако, данные о возможном сокращении зависимости от работы вносят некоторые нюансы в понимание этих результатов. Люди старшей группы более всего считают негативным фактором уменьшение значимости работы: более, чем все остальные. Особенно, по сравнению с молодой группой. Там только 39.8% рассматривает уменьшение значимости работы как негативный фактор, а 32.7% восприняли бы очень позитивно свободу от необходимости работать. Среди людей старшего возраста эта часть существенна, но все же меньше – 22.2%.

Второй важный результат – это отношение к технологиям. Мужчины более ориентированы на технологии, чем женщины. Люди старшего возраста вполне позитивно относятся к развитию технологий и усилению их роли в жизни: их 73.5%, незначительно, но все же больше, чем среди людей среднего возраста (72.7%) и уступают только молодой группе, сторонников усиления развития технологий, среди которых 76.4%.

Эти результаты подтверждают ценностное разнообразие в российском обществе. Женская часть его несколько более консервативна, чем мужская. Вместе с тем, немалая часть россиян старшего возраста при всех их проблемах со здоровьем, социальной осторожности, вполне оптимистичны, позитивно относятся к труду и новым технологиям. Это означает, что в обществе есть возрастной ресурс инновационного развития. Если он не так заметно воплощается в жизнь, то, скорее всего, это связано с проблемами управления этим ресурсом. Их целесообразно рассмотреть на уровне другого внешнего контекста – ОК компаний.

Организационная культура российских компаний: ценностная специфика переходного периода

В компаниях внешние детерминанты – это организационные условия, проявляющиеся в ОК и связанном с ней стиле управленческого взаимодействия. ОК компаний, хотя тоже достаточно устойчива, но все же гораздо более изменчива, чем культура общества, и в настоящее время является вариативной, т.е. в разных компаниях ценности ОК имеют свою специфику¹. Слабый ценностный консенсус в культуре общества в отношении изменений способствует ценностной дифференциации ОК.

Исходя из теории организационного развития, можно вполне обоснованно предполагать, что осуществляющийся переход от административно-командной к рыночно-инновационной модели развития экономики должен сопровождаться соответствующим изменением социально-психологического контекста организационных процессов, которым является ОК компаний. Сам факт влияния внешних условий на поведение и эффективность персонала признается практически всеми исследователями управленческого поведения. Подчеркивая сложную связь между личностными особенностями и производственной продуктивностью, в частности, Н. Шмит показывает существенность влияния контекста, опосредующего эту связь².

ОК содержит в себе ценности, установки и соответствующие им поведенческие образцы и ожидания членов организации, заключая в себе функции внешней адаптации и внутренней интеграции³. Если стратегия говорит персоналу, что нужно делать, то ОК диктует, как это нужно делать.

Особая роль ОК в жизнедеятельности организации была подтверждена целым рядом исследований, проведенных в конце XX века, которые показали,

¹ Дырин С.П. Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий // Управление корпоративной культурой. 2009. №1. С. 4–14; Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330; Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород; Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

² Schmitt N. Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014. Vol.1. P. 45–65.

³ Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 3d ed. John Wiley & Sons, 2004. 458 p.

что она оказывает влияние на деятельность сотрудников и качество услуг, предоставляемых организациями¹, на удовлетворенность работой², инновационность³, принятие менеджерских решений⁴, производительность труда⁵, а также на результативность внедрения политик разнообразия (например, в отношении лиц с ограниченными возможностями)⁶.

Изменение парадигмы управления закономерно сопровождается изменениями ОК, поскольку в организационную жизнь приходят новые ценности, компания ищет новые пути внутренней интеграции для повышения или приобретения конкурентоспособности⁷. ОК – инертный социальный феномен и медленно изменяется даже при постановке менеджментом специальных целей по приведению ее в соответствие с внешними вызовами и новыми корпоративными установками. Если же изменения ОК имеют, как это нередко бывает, неуправляемый характер, то процесс становится еще более медленным и противоречивым.

Тем не менее, формирование ОК рассматривается многими исследователями, экспертами и менеджерами как сознательный и контролируемый процесс. Как правило, менеджмент компаний формирует и развивает такую культуру в организации, которая способствовала бы развитию и достижению эффективности деятельности. Руководство компании оказывает влияние на ОК по мере необходимости путем передачи комплекса

¹ Klein A. S. Organizational culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality: An empirical study of linkages / A.S. Klein, R.J. Masi, C.K. Weidner // *Group and Organization Management*. 1995. Vol.20. P. 122–148.

² Jackofsky E.F. A causal analysis in the impact on the voluntary turnover process // *Journal of Occupational Behavior*. 1987. Vol.8. P. 263–270.

³ Lorsch J.W. Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change // *Gaining control of the corporate culture*. 1985. Vol. 84. P. 84–102.

⁴ Sapienza A.M. Believing is seeing: how culture influences the decisions top managers make // *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass, 1985. P. 66–83.

⁵ Denison D.R. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // *Organization Science*. 1995. Vol.6. №4. P. 204–223.

⁶ Леонова И.С. Организационная культура и трудоустройство людей с инвалидностью в зарубежных исследованиях // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского*. Серия: Социальные науки. 2019. №1(53). С. 78-86.

⁷ Cummings T.G., Worley C.G. *Organization development & change*. 9th ed. South-Western College Pub, 2009. 793 p.; Anderson D.L. *Organization development: The Process of leading or ganizational change*. 2nd ed. Sage Publications Inc, 2011. 488 p.; Duchek S. Organizational resilience: A capability-based // *Business Research*. 2020. №13. P. 215–246.

норм и ценностей, воплощенных в политике, корпоративных установлениях и процедурах компании, моделях поведения и управленческого взаимодействия.

Для понимания сущности, функций и динамики ОК большое значение имеют результаты исследований и концепция К. Камерона и Р. Куинна¹. Анализ этой модели позволяет понять основополагающие ценностные различия в разных типах ОК. У авторов не было цели разработать типологию на основе дифференциации базовых, общекультурных ценностей, они руководствовались скорее прагматическими мотивами, но, тем не менее, анализ их модели позволяет выявить ценностные различия по типам ОК. Для иерархической культуры характерна ценность порядка. В рыночной преобладает ценность успеха в конкурентной среде. Клановая культура базируется на ценности человеческих отношений, адхократическая – на ценностях творчества, инновационности. Доминанта конкретной ценности обуславливает актуализацию связанных с ней характеристик организации, хотя нужно отметить, что в реальности обычно присутствуют смешанные типы ОК, поскольку жизнедеятельность организации строится обычно не на одной ценности, а на некоторой их иерархии.

Выявление ценностной основы культуры имеет принципиальное значение для анализа поведения, т.к. ценности являются его базовыми регуляторами, предикторами. К. Камерон и Р. Куинн обоснованно показали, что каждый из выделенных типов ОК притягивает и сосредотачивает менеджеров с определенным типом ценностей и детерминирует проявления индивидуально-психологических особенностей сотрудников организации в формате поведенческих моделей ОК конкретного типа. Таким образом, ОК, с одной стороны, объединяет персонал с определенными характеристиками, а с другой, способствует становлению определенных характеристик у персонала в целом. Персонал с психологическими особенностями, не соответствующими сложившейся ОК, либо постепенно покидает компанию, либо, в той или иной

¹ Cameron K.S. Organizing resilience // Positive organizational scholarship: foundation of a new discipline. Eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berrett-Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.

мере, постепенно приобретает качества, востребованные в конкретной культуре.

С учетом условий, которые актуальны для переходных экономик, результаты исследований, которые были проведены в странах с долгой историей свободного рынка, не могут в полной мере быть перенесены, например, на российские реалии, где вопреки законам экономической целесообразности и в условиях формирования менеджментом ОК, не соответствующей реалиям сегодняшнего дня, а также вызовами конкурентной среды, многие компании могут сохранять свои позиции на рынке в силу широкого применения нерыночных факторов – закрытости внутреннего рынка, политики протекционизма и т.д. Поэтому неэффективная в рыночных условиях ОК может оставаться характерной для компании переходной экономики неопределенное время.

В условиях российской транзитивной экономики основной вектор изменения организационных условий связан с переходом от административно-командной системы управления к рыночной парадигме с задачей движения по инновационному пути развития.

Результаты многолетнего исследования ОК российских предприятий в транзитивный период позволяют дать краткую характеристику ее динамики и современного состояния¹.

Девяностые годы XX века в российской экономике характеризовались сильным экономическим спадом, что является общей чертой процесса трансформации бывших социалистических экономик. С 1989 по 1999 годы физический объем ВВП России снизился на 49 %. По объему валового внутреннего продукта Россия опустилась с 9-го на 22-е место².

¹ Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

² World development indicators and global development finance. 1999. [Электронный ресурс]. URL: <http://databank.worldbank.org/data/DDP>.

В соответствии с данными на конец девяностых годов организационные условия на предприятиях оценивались менеджерами как иерархически-клановые, что полностью соответствует административной модели управления. Доля рыночных отношений была оценена в 17.5%, а уровень инновационности составил чуть более 10%. Восприятие организационных условий исполнителями принципиально отличалось. Они примерно в одинаковых долях видели наличие иерархических, клановых и рыночных отношений – примерно по 30%. По-видимому, различия в оценках в отношении рыночного компонента объясняются тем, что исполнители уже почувствовали на себе рыночные требования, а менеджеры не увидели ожидаемого от этих требований результатов.

Но конец девяностых годов выделяется особым настроением и менеджеров, и исполнителей. Это годы надежд на рыночные отношения как на позитивный фактор преодоления существующих в экономике проблем. Если менеджеры связывают будущий успех с увеличением рыночной составляющей до 35%, т.е. в два раза, некоторым ростом инновационности при статистически значимом сокращении клановой и бюрократической составляющей, то исполнители принимают сложившийся порядок с принятием рыночных требований. Однако затем приходит разочарование, и исполнительский персонал в массе своей начинает желать восстановления приоритета кланового компонента в ОК.

К 2010 году, по оценкам менеджеров значительной части предприятий, они не смогли добиться желаемого сокращения кланового компонента ОК. Его присутствие даже несколько возросло – с 21.5% в 2003 г. до 24.5% в 2010 г. Видимо, дало себя знать сопротивление исполнительского персонала, который тоже отмечает незначительное усиление кланового компонента и ставит задачу еще больше его усилить – до 37%. По оценкам менеджеров, им не удалось принципиально усилить инновационный компонент, он составил в среднем 14.5%, поэтому управленческая задача осталась прежней.

Однако, если в конце девяностых годов дифференциация предприятий по уровню инновационности еще не произошла, то, начиная с 2000 года, такая дифференциация уже есть и усиливается, хотя большую часть предприятий составляют предприятия, называемые ординарными и в силу многочисленности, и вследствие близости организационных условий дореформенным. Не случайно, в 2012 году Президент РФ отметил, что, для большинства отечественных предприятий характерна организационно-культурная отсталость, являющаяся препятствием для развития¹.

Это говорит о многом. И в первую очередь о том, что исполнители за прошедшие десятилетия не только не стали приверженцами инноваций, но они стали сторонниками иерархического порядка, делающего организационные условия, по крайней мере, понятными. Снижение управленческой требовательности при бюрократической определенности, жесткости рыночной составляющей и максимизация ценности отношений, по оценкам исполнителей, сделало бы организационные условия вполне приемлемыми.

На протяжении более чем двадцати лет ценности творчества, инновационности, новаторства остаются наиболее слабо выраженными. К настоящему времени тенденция в желании существенно увеличить инновационность на большей части ординарных предприятий сохраняется в основном у менеджеров. При этом основная часть персонала данных компаний не готова к нововведениям, что предопределяет аморфность ОК как феномен организационно-культурной неопределенности, вызванный противоречивыми попытками изменения парадигмы управления и непринятия изменений со стороны персонала предприятий. Данный феномен выявляет проблему разбалансированности управленческих процессов и проявляется в ОК конкретных предприятий близкими характеристиками практически всех типов (исключение составляет инновационный компонент – его присутствие традиционно незначительно).

¹ Путин В. В. О наших экономических задачах // Ведомости. 2012. Т. 30. №3029. С. 2.

В качестве тенденции следует выделить преобладание иерархических и клановых элементов ОК в девяностые годы, сменяющихся к настоящему времени иерархически-рыночными характеристиками. Полученные результаты позволяют увидеть особенности управленческого поведения на основе анализа тех ценностей, приверженцами которых выступают менеджеры. В первую очередь, это обреченная на провал борьба с клановой составляющей ОК. Люди, вне всякого сомнения, стремятся к тому, чтобы на рабочих местах и в организации в целом доминировали человеческие отношения поддержки и доброжелательности. За этой ценностью стоят базовые потребности в безопасности и принятии. В условиях российской управленческой практики, к сожалению, удовлетворение этих потребностей ведет к снижению интенсивности и качества труда, что заставляет менеджеров искать жесткие способы управления, усиливая иерархический компонент ОК и увеличивая дистанцию власти, и так весьма выраженную в российских условиях¹, отдаляясь тем самым от целевых инновационных ориентиров. Сотрудники продолжают работать, формируя новые соотношения конфликтующих целей: подлинных и предлагаемых менеджерами², организационная ситуация остается стабильной или претерпевает незначительные изменения.

Тем не менее, к настоящему времени в России сосуществуют предприятия, столкнувшиеся в условиях изменения парадигмы управления с многолетними проблемами модернизации и безуспешно пытающиеся решить проблему инновационного развития, которые без государственной поддержки уже прекратили бы свое существование, и инновационные предприятия, успешно входящие в новый технологический уклад, с высоким уровнем жизнеспособности. Это позволяет сравнить требования к персоналу в разных

¹ Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publication, 2001. 598 p.

² Unsworth K.L. Changing behavior: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating proenvironmental behavior change / K.L. Unsworth, A. Dmitrieva, E. Adriasola // Journal of Organizational Behavior. 2013. №3. P. 211–229.

управленческих моделях и выявить сложившуюся специфику социально-психологических характеристик персонала, в том числе СП возраста.

В компаниях, развивающихся в инновационном формате, сложилась специфическая ОК принципиально отличающаяся от культуры ординарных компаний, независимо от типа бизнеса. В инновационных предприятиях ключевым элементом ОК является адхократический компонент и, следовательно, приверженность персонала ценности новаторства. Исследование жизнеспособности персонала показало, что ее характеристики принципиально различаются в инновационных и ординарных компаниях. Анализ многочисленных фактов, феноменов организационной жизни современных российских предприятий и эмпирические данные позволили выделить две основные формы жизнеспособности персонала: тактическую ситуативную (тактическую) и перспективную (стратегическую)¹. Для персонала ординарных компаний характерна тактическая, а для персонала инновационных компаний – стратегическая социально-психологическая жизнеспособность персонала. Ситуативная форма социально-психологической жизнеспособности обеспечивает персоналу сохранение рабочего места, преодоление угроз и трудностей, связанных с личной, общежитейской мотивацией. Она детерминируется отношением к труду, в основном, как средству обеспечения удовлетворения внутрудовых потребностей. Понятность ситуации, ее стабильность и предсказуемость, освобождающая от трудового напряжения – это те характеристики, которые сопровождают ситуативную социально-психологическую жизнеспособность.

Стратегическая форма жизнеспособности, ее детерминанты и закономерности проявления вызывает значительно больший исследовательский интерес, так как основывается на детерминированности на развитие организации в стратегической перспективы. Организационная

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Две формы психологической жизнеспособности персонала // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова Материалы Международной научно-практической конференции Москва, 12-15 октября 2016 года. Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой. М.: МГУ, 2016. С. 191-199.

перспективная жизнеспособность характерна для тех организаций, в которых сотрудники обладают соответствующими компетенциями, ценностями и мотивацией, разделяя и принимая стратегию развития компании. Здесь просматривается особая роль ОК и управленческого взаимодействия, поскольку созданы условия, при которых критическая масса персонала успешно преодолевает стресс организационных изменений и проявляет готовность к постоянному личностному и профессиональному развитию. Готовность к изменениям и преодоление их без дистресса возвращает к проблеме возрастных стереотипов. В таблице 1.4.2 представлены результаты сопоставления характеристик тактической и стратегической социально-психологической жизнеспособности персонала с характеристиками возрастных стереотипов старости.

Таблица 1.4.2

**Индикаторы СП возраста персонала российских предприятий
(тенденции)¹**

Индикаторы	Формы социально-психологической жизнеспособности и социально-психологический возраст (СПВ) персонала		
	Стереотипы старости	Тактическая жизнеспособность. «Старый» СПВ.	Стратегическая жизнеспособность «Молодой» СПВ
Ценностные приоритеты организационного развития	Неготовность к изменению и развитию	Стабильность, поддержание сложившихся отношений	Успех в конкурентной среде, развитие, поддержание сложившихся отношений
Мотивация исполнителей	Низкая трудовая мотивация	Преобладание общежитетской над трудовой	Баланс трудовой и общежитетской мотивации
Уровень ответственности решений исполнителей	Низкий	Низкий	Высокий
Уровень открытости решений исполнителей	Низкий, опасения за свое положение	Низкий	Высокий
Уровень доверия менеджерам	Низкий	Низкий	Высокий

¹ Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88.

Тип организационных конфликтов	Ценностный	Ценностный	Инструментальный
Преобладающие стратегии конфликтного поведения	Избегание и приспособление	Пассивные формы с демонстрацией готовности к сотрудничеству	Баланс сотрудничества и соперничества с контролем над отношениями
Подверженность дореформенным стереотипам: приоритета солидарности над конкурентоспособностью, административной доминанты, «маленького» человека и пр.	Высокая	Высокая	Умеренная
Подверженность организационному стрессу	Высокая	Высокая	Низкая
Стратегии преодоления стресса	Приоритет социальных самоидентификаций вне профессии и должностного статуса	Уход во внепрофессиональные роли, стремление сохранить дореформенные организационные условия	Коммуникации, стремление прояснить ситуацию и по своим компетенциям не только адаптироваться, но и опережать изменения

Содержание таблицы показывает соотнесенность ситуативной формы социально-психологической жизнеспособности персонала с более старшими хронологическими возрастами вследствие совпадения ее характеристик со стереотипами старости. Заслуживает внимания тот факт, что характеристики двух форм жизнеспособности получены в исследованиях, не показавших статистически значимой связи между показателям социально-психологической жизнеспособности и хронологическим возрастом сотрудников¹. Различия связаны с жизнеспособностью предприятия, т.е. форма ситуативной социально-психологической жизнеспособности характерна для предприятий, имеющих многолетние трудности модернизации, а стратегическая форма жизнеспособности характерна для

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Две формы психологической жизнеспособности персонала // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова Материалы Международной научно-практической конференции Москва, 12-15 октября 2016 года. Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой. М.: МГУ, 2016. С. 191-199; Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

персонала предприятий, развивающихся в инновационном формате. Таким образом, ценностные, мотивационные, коммуникативные характеристики, характеристики принятия решений и устойчивость к организационному стрессу могут быть отнесены к показателям СП возраста как определяющие социально-психологическую жизнеспособность персонала и как соответствующие-несоответствующие стереотипам старости.

Анализируя полученные результаты, с точки зрения требований управленческой модели и ОК к психологическим характеристикам персонала, можно видеть, что традиционный иерархически-клановый тип ОК, характерный для административно-командной модели экономического развития, поддерживает дореформенные требования к сотрудникам предприятий, новая модель организационных отношений формирует новые требования. Они касаются не только профессиональных компетенций работников, но и их социально-психологических характеристик, которые, возможно, меняют гендерные и возрастные стереотипы, и, как следствие, востребованность их носителей на современном рынке труда. Сосуществование компаний с разным уровнем вовлеченности в инновационные процессы и имеющих разный тип ОК позволяет подойти к исследованию проявлений СП возраста персонала, положив в основу социальные возрастные стереотипы.

Выводы к Главе 1. В условиях глобализации экономики и изменения технологического уклада неопределенность и организационные изменения становятся неотъемлемыми характеристиками экономического развития и вызовами к жизнеспособности компаний. Ключевым фактором жизнеспособности компании является социально-психологическая жизнеспособность персонала, представляющая собой готовность персонала к постоянным организационным изменениям, внедрению инноваций и способность справляться с этими изменениями без дистресса.

Наступление нового технологического уклада в России является общей мировой характеристикой социально-экономического развития, однако происходит оно в специфических условиях: низкой инновационностью большинства российских компаний, продолжающемся переходе экономики от административно-командной модели в рыночно-инновационной, действии устойчивых возрастных и гендерных стереотипов, реализации пенсионной реформы. Комплекс этих условий обуславливает превалирование тактической формы социально-психологической жизнеспособности персонала компаний с проблемами перехода в инновационный формат развития, обеспечивающая ситуативное реагирования на вызовы и изменения с целью сохранения сложившихся организационных условий. Для персонала инновационных компаний характерна стратегическая форма психологической жизнеспособности, проявляющаяся в готовности к прогрессивному развитию компании. Тактическая форма жизнеспособности является препятствием рыночно-инновационного развития компаний и по своим проявлениям совпадает с характеристиками возрастных и гендерных стереотипов, что укрепляет негативные установки работодателей в отношении персонала старших возрастов и женщин.

Возрастные и гендерные стереотипы являются обобщенной формой восприятия характеристик людей, принадлежащих к конкретной группе с хронологическим возрастом и гендерной принадлежностью. Они не охватывают возрастные и гендерные группы полностью. Не трудно видеть, что есть мужчины и женщины старших возрастов, успешно работающие на предприятиях, входящих в новый технологический уклад, и есть молодые мужчины и женщины, работающие на проблемных предприятиях, не желающие инновационных изменений. Эти факты и изменившийся образ жизни, возможности поддерживать здоровье, когнитивные функции, внешний облик, которыми пользуется все большее число людей обусловили понимание относительности хронологического возраста и использовании понятий психологического, СП и социального возраста.

Подтверждена гипотеза о том, что возрастные стереотипы, как старости, так и молодости, а также СП старение персонала в трудовой деятельности являются существенными сдерживающими факторами инновационного развития компаний в условиях изменения технологического уклада и требований рынка труда Индустрии 4.0. Действие этих факторов способствует формированию диспропорций на рынке труда между запросом компаний на персонал, соответствующий требованиям нового технологического уклада, и предложением персонала, по своим характеристикам, соответствующего возрастным и гендерным стереотипам.

Введение понятий СП возраста и СП старения позволяет рассматривать феномен СП старения персонала и изучать его детерминанты. Представляется продуктивным рассматривать СП старение как траекторию развития в направлении характеристик возрастных стереотипов: постепенной утрате желания и способности к организационным изменениям прогрессивного характера, личностной вовлеченности в трудовой процесс, здоровья на фоне усиления подверженности организационному стрессу и связанных с ним негативных переживаний. В соответствии с теоретическими взглядами Т. Парсонса СП старение можно рассматривать как социальное действие. Этот подход открывает возможности управления СП старением, учитывая его детерминацию на уровне культуры, ОК, личности и организма, а также сформулировать гипотезы исследования СП возраста и СП старения. Для каждого уровня регуляции социального действия в условиях внешнего требования инновационного организационного развития компании характерно специфическое противоречие, являющееся детерминантой СП старения работников. На уровне культуры – это противоречие между ценностями традиционной культуры и ценностями организационного развития; на уровне организации – между требованиями корпоративной культуры и ОК; на уровне личности – между корпоративными требованиями и индивидуальными ценностями; на уровне организма – между корпоративными требованиями и комплексом характеристик субъективного

благополучия работника. В исследовании подлежит проверке гипотеза о том, что сдерживание СП старения персонала может быть достигнуто изменениями в управлении системным комплексом организационных условий, соответствующих уровням детерминации социального действия.

ГЛАВА 2. ДЕТЕРМИНАЦИЯ, РЕГУЛЯЦИЯ И ПРОЯВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ВОЗРАСТА ПЕРСОНАЛА: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

2.1. Цель, процедура и методы эмпирического исследования

Задачи эмпирического исследования:

1. Проверить продуктивность подхода к определению СП возраста и СП старения через соответствие/несоответствие характеристик персонала возрастным стереотипам.
2. Провести эмпирическую апробацию теоретической управленческой модели детерминации СП старения персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы.
3. Выявить специфику проявлений СП старения у разновозрастного мужского и женского персонала, разных классов профессий в организационных условиях инновационных и ординарных компаний.
4. Выявить характеристики социального возраста персонала.

Исследование проведено в три этапа. На первом этапе были определены эмпирические базы исследования. Принципиальным явилось найти компании с разной вовлеченностью в инновационные процессы: успешно входящие в новый технологический уклад и имеющие существенные проблемы перехода на инновационный путь развития¹. Важно было найти компании со значительной историей, которая бы позволила осуществить анализ СП возраста персонала с разным хронологическим возрастом и гендерной принадлежностью не как результат целенаправленного подбора инновационно мотивированных кадров, а как результат управленческой работы менеджмента в контексте конкретных типов ОК. Чтобы снять вопрос о возможном

¹ Леонова И.С. Компаративный подход при оценке инновационности предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. №3 (59). С. 96-101.

определяющем влиянии на полученные результаты типа бизнеса и специфики трудовой деятельности персонала в задачу подбора эмпирических баз вошло нахождение компаний с разным типом бизнеса и сотрудниками, относящимися к разным классам профессий.

Особенно сложной является проблема оценки инновационности компаний. Но такая оценка необходима, поскольку сравнительный анализ, особенно на начальных этапах исследования, может дать важные сведения о характеристиках персонала и управления¹. Далеко не всегда можно получить достоверную информацию об уровне инновационности той или иной компании на ее сайте, по материалам работы ее PR-службы. Анализ показателей экономической деятельности нередко является недоступным для исследователей. Безусловно, об инновационности компании, в первую очередь, судят по производимому ею продукту и применяемым технологиям. Однако, встают вопросы об устойчивости компании в реализации ею во времени своего инновационного потенциала. Поэтому закономерный интерес вызывает путь компании к ее нынешнему инновационному состоянию. Так, например, А.В. Платонова и Е.В. Пустынникова справедливо предлагают осуществлять анализ динамики уровня инновационной активности компании за последние 10 лет². Изучение пути становления инновационности является особо значимым, когда компания не создана как инновационная, а преодолела барьеры инновационного развития. Именно в этих случаях возможно изучение становления тех организационных условий, которые влияют на инновационную динамику в развитии компании.

К настоящему времени в целом ряде зарубежных и российских исследований выявлены те характеристики в деятельности компаний, которые

¹ Леонова И.С. Оценка инновационности предприятия менеджментом и экспертами: компаративный подход // Уфимский гуманитарный научный форум. Уфа: Государственное автономное научное учреждение «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан». 2020. №1. С. 177-184.

² Платонова А.В. Пустынникова Е.В. Инновационное развитие предприятий обрабатывающей промышленности: тенденции и перспективы // Вестник университета. 2020. №1. С. 57–64.

обеспечивают ее инновационность. Краткий перечень показателей инновационности компании представлен в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1

Показатели оценки инновационности компании¹

Показатели	-	+
Ноу-хау и технологии		
Источники появления ноу-хау	Заимствованные (зависимость от внешнего источника)	Внутренние (высокая доля автономности)
Тип(характер) ноу-хау	Адаптивное, тип – улучшающий	Обеспечивающее существенный отрыв от точки отсчета, тип – радикальный
Технологические инновации, соотношение интенсивности затрат на технологические инновации и удельного веса инновационных товаров, работ, услуг	Низкий уровень инновационной активности	Стремление к производству высокотехнологической продукции, высокий уровень инновационной активности
Человеческий капитал		
Ценности	Ценности отношений и иерархии	Ценности инновационности и конкурентоспособности
Отношение сотрудников к инновационной деятельности	Отсутствие желания и мотивации к обучению, нежелание брать на себя ответственность, бескомпромиссность	Целеустремленность, готовность к обучению и самообучению, желание и умение брать на себя ответственность, умение идти на компромисс
Управление		
Организационная структура и инструменты управления	Иерархическая и негибкая структура, жесткое распределение обязанностей, бюрократия	Гибкая, горизонтальная структура, междисциплинарные рабочие группы, адхократия и сетевое взаимодействие
Уровень централизации	Высокий	Оптимальный

¹ Платонова А.В. Пустынникова Е.В. Инновационное развитие предприятий обрабатывающей промышленности: тенденции и перспективы // Вестник университета. 2020. №1. С. 57–64; Яшин С.Н., Тихонов С.В. Методические подходы к определению структуры инновационного потенциала организации // Финансы и кредит. 2015. Т.628. №4. С. 2–12; Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330; Daft R.L. Organization theory and design. 10th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, 2010. 670 p.; Kafashpoor A. Linking organizational culture, structure, leadership style, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management / A. Kafashpoor, N. Shakoori, S. Sadeghian // Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS). 2013. Vol.10. P. 158–172; Леонова И.С. Компаративный подход при оценке инновационности предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. №3 (59). С. 96-101.

Можно видеть, что не только продукты и технологии, применяемые или создаваемые в компании, представляют интерес для исследователей, но и особенности управления компанией в целом и персоналом, в частности. Именно эти характеристики представляются особо значимыми в социально-психологических исследованиях, направленных на изучение специфических особенностей персонала ординарных и инновационных компаний, становлении человеческого капитала при инновационной направленности в развитии компаний.

Эмпирическая база исследования на первом этапе: восемь крупных компаний г. Нижний Новгород, типичного индустриального города Российской Федерации (четыре производственных и четыре медицинских). Все компании с еще советской историей, часть из них имеет репутацию инновационных компаний, а часть – это компании с многолетними проблемами модернизации, в последнее время с серьезными трудностями готовности работы в условиях нового технологического уклада (далее – ординарные компании).

Методы: метод оценки менеджерами компаний и экспертами профильных структур технологических и управленческих инноваций. Внешним экспертам (7 человек от промышленного сектора и 7 – от медицинского) было предложено оценить технологический и управленческий уровень известных им компаний по десятибалльной шкале, сравнивая оцениваемые компании с компаниями региона (Приложение 1).

Характеристики персонала компаний, как правило, не известны внешним экспертам, поэтому для оценки ценностных установок сотрудников компаний применен метод диагностики ОК компании К. Камерона и Р. Куинна, позволяющий выявить превалирующие ценности организационного развития персонала в социально-психологическом контексте трудовой деятельности¹. От каждой компании в исследовании

¹ Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison-Wesley, 2011. 288 p.

приняли участие по 7 менеджеров и по 12 представителей инженерного (врачебного) корпуса. Исследования психологических барьеров инновационного развития и жизнеспособности компаний ведутся в ННГУ им. Н.И. Лобачевского с 1999 года¹, поэтому оказалось возможным представить в таблицах сведения о четырех компаниях, изученных в 2008 году, чтобы можно было составить представление о динамике их инновационности.

Анализ результатов. Данные таблицы 2.1.2 показывают, насколько сложно доверять оценкам менеджмента ординарных компаний. С одной стороны, менеджеры знают положение дел в компании, но, с другой, ни разу не зафиксированы оценки ниже 5 баллов. Даже на предприятиях с очень большими проблемами менеджмент не считает свои компании существенно «хуже» других. Это относится, как к 2008, так и к 2019 году.

Таблица 2.1.2

Оценка технологических и управленческих инноваций менеджерами компаний и экспертами

№	Оценка технологических инноваций						Оценка управленческих инноваций					
	2008			2018			2008			2018		
	Эксперты	Менеджеры	W	Эксперты	Менеджеры	W	Эксперты	Менеджеры	W	Эксперты	Менеджеры	W
1п				7.2	7.6	-				8.5	6.2	*
2п				8.3	8.5	-				8.5	7.0	T
3п	6.2	6.8	-	9.4	9.2	-	8.2	7.9	-	9.0	7.2	*
4п				4.4	5.5	*				4.1	5.5	*
5м	3.5	6.0	* *	3.5	5.8	* *	3.0	6.2	* *	3.0	5.7	*
6м	3.7	5.5	* *	3.5	6.2	* *	3.5	6.5	*	3.5	5.0	* *
7м				3.7	5.6	* *				3.5	5.7	* *
8м	6.4	6.6	-	8.7	8.8	-	6.7	8.0	*	8.6	8.3	T

В таблице 2.1.2: п – производственные, м – медицинские компании; W – W критерий Вилкоксона: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

¹ Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

Сравнение своей компании с другими, более инновационными, заставляет менеджеров сохранять типичный для них уровень оценки в диапазоне 5.5 – 6.2 баллов. Эксперты присваивают ординарным компаниям оценки инновационности в диапазоне 3.0 – 4.1 баллов. В большей части случаев сравнения выявлены статистически значимые различия в оценках менеджеров и экспертов. Привлекает внимание близость оценок технологической и управленческой инновационности. Оценки управленческой инновационности несколько ниже технологической, но статистической значимости различий нет. Видимо, это не случайно: управленческая инновационность должна бы вести за собой технологическую, но сохранение традиционных управленческих подходов оставляет технологическую инновационность на низком уровне.

Подтверждение этому можно увидеть, если обратиться к данным, полученным при исследовании компаний, причисляемых экспертами к инновационным. В 2008 году производственная компания (№3) имела экспертную оценку технологической инновационности 6.2 балла, а управленческой – 8.2 балла. В 2018 году соответствующие показатели составили уже 9.4 и 8.2 баллов соответственно. То есть управленческое опережение в организационных изменениях обеспечило и технологический рост. Аналогичная картина показателей в медицинской компании №8. В 2008 году эксперты оценивали технологическую инновационность в 6.4 балла, то в 2018 году уже в 8.7 балла. Рост в оценках управленческих инноваций тоже очевиден: 6.7 балла в 2008 году и 8.6 балла – в 2018 г. И в этой инновационной компании менеджеры опережают в оценках экспертов, что подтверждает отмеченную тенденцию особой приверженности менеджеров своей компании, хотя различия не достигают уровня статистической значимости, проявляясь как тенденция.

Оценки экспертов и менеджеров инновационных компаний весьма близки при оценке технологической инновационности, статистически значимые различия между ними отсутствуют. Но это не относится к оценке

управленческой инновационности в 2018 году. Оценки менеджеров инновационных компаний существенно ниже оценок экспертов, хотя статистически значимо выше оценок менеджеров проблемных компаний. Это свидетельствует о том, что менеджеры понимают, что они действуют в правильном направлении (это подтверждает успешное технологическое развитие), но и перспективы оптимизации управленческих процессов еще велики.

Результативность управления на инновационных предприятиях подтверждается при анализе ценностных основ ОК (табл. 2.1.3).

Таблица 2.1.3

Оценка ОК компании менеджерами и персоналом (инженеры и врачи)

№	Ценности организационной культуры, 2019											
	Клановые		W	Инновационные		W	Рыночные		W	Иерархические		W
	М	И/В		М	И/В		М	И/В		М	И/В	
1п	30.6	27.5	T	19.5	20.5	-	30.5	33.2	-	19.4	18.8	-
2п	33.3	30.5	-	20.4	19.3	T	31.0	32.4	-	15.3	17.9	-
3п	24.8	25.5	-	20.0	18.5	-	30.2	31.5	-	25.0	24.5	-
4п	25.6	41.5	*	17.2	12.4	*	22.4	19.2	*	34.8	26.9	*
5м	23.5	40.5	*	19.1	10.7	*	20.5	16.6	*	36.9	32.2	*
6м	21.6	34.5	*	17.5	12.5	*	20.5	15.4	*	40.4	37.6	T
7м	30.3	35.5	*	17.8	14.1	*	18.5	12.2	*	33.4	38.2	*
8м	25.5	24.6	-	20.5	23.0	T	23.5	17.1	*	28.5	34.5	*

В таблице 2.1.3: п – производственные, м – медицинские компании; и- инженеры, в- врачи
W – W критерий Вилкоксона: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

И менеджеры, и инженерный/врачебный корпус инновационных компаний солидарны в оценке инновационного компонента ОК. Он колеблется в диапазоне 18.5 – 23.0%. Это существенно превосходит оценки присутствия инновационности в ОК ординарных компаний, где представленность этого компонента в оценках инженеров составляет 10.7 – 14.1%. Менеджеры ординарных компаний и в этом случае демонстрируют статистически значимо более высокие оценки, чем их персонал. Диапазон их оценок составляет 17.2 – 19.1%. Это статистически значимо не отличается от

оценок персонала инновационных предприятий. На этом примере хорошо видно, что для оценки инновационности не достаточно менеджерских оценок.

Ценности ОК инновационных компаний соответствуют оценкам технологической и управленческой инновационности, а в ординарных компаниях оценки менеджеров и персонала существенно расходятся, но на первый план выступает соответствие экспертных оценок и ценностного состояния ОК по оценкам инженерного/врачебного корпуса.

Другие ценностные составляющие ОК подтверждают общую картину инновационности в исследуемых компаниях. Можно видеть, что тип ОК в инновационных компаниях базируется на рыночных ценностях с сохранением сложившихся отношений в коллективах и выраженным инновационным компонентом. Иерархический компонент в производственных компаниях представлен меньше, чем рыночный. Это обеспечивает внутреннюю конкуренцию, которая не разрушает человеческие отношения, а стимулирует инновационность. Несколько иная картина в медицинских компаниях. Инновационные компании сохраняют высокий уровень иерархичности. Это, видимо, относится к проявлению специфики профессиональной деятельности.

В ординарных компаниях ценностная организационно-культурная ситуация принципиально другая. Менеджмент полагает, что держит организационную ситуацию под полным контролем. Иерархический компонент представлен в диапазоне 33.4 – 40.4%, но только в одной медицинской) компании (№7) врачи признают эту доминанту. В остальном инженерный/врачебный корпус оценивает присутствие клановых ценностей как доминирующих – от 34.5% до 41.5%, что показывает уязвимость авторитарического подхода: работники всегда находят способы смягчить его действие. Но это смягчение не способствует росту ни инновационных ценностей, ни рыночных: и те и другие представлены минимально. Это еще раз подтверждает тот факт, что сохранение традиционных для России кланово-иерархических подходов в управлении нередко является непреодолимым барьером инновационного развития.

Анализ данных позволил выделить в качестве баз для эмпирического исследования на основном этапе две производственных компании (№3 – инновационная и №4 – ординарная), и две медицинских компании (№5 – ординарная и №8 – инновационная). При этом желание менеджмента ординарных компаний способствовать переходу организаций в инновационный формат развития встречает существенное сопротивление персонала.

На **втором этапе** изучены проявления СП возраста сотрудников ординарных и инновационных компаний с разным хронологическим возрастом (Приложение 2). **Респонденты:** инженеры ординарной и инновационной производственных компаний, (класс профессий «человек-техника»), врачи ординарной муниципальной поликлиники и инновационной частной клиники (класс профессий «человек-человек»)¹, (N=840) трех возрастных групп. Женский персонал в возрасте до 35 лет, 35–54 лет, 55 лет и старше примерно в равном соотношении. Мужской персонал в возрасте до 35 лет, 35–59 лет, 60 лет и старше. Все респонденты с опытом работы в компании не менее трех лет, что означает полную адаптацию к организационным условиям компаний. От каждой компании в качестве экспертов приняли участие по 7 менеджеров (N=28).

Критерии и методы исследования. В качестве критериев СП возраста взяты показатели соответствия/несоответствия характеристик персонала возрастным стереотипам: ценностные предпочтения в отношении организационного развития, личностная вовлеченность в трудовой процесс, состояние здоровья, уровень усталости от трудовой деятельности и организационных отношений, организационный стресс, возрастное самоощущение и социально-психологическое благополучие в трудовом коллективе в условиях организационных изменений, связанных с внедрением инноваций, оценка СП возраста менеджерами. Таким образом, выбранные

¹ Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2004. 304 с.

показатели относятся как к соответствию-несоответствию возрастным стереотипам, так и ко всем уровням детерминации СП старения персонала: ценностному, личностному, психофизиологическому.

Методы. Уровень ОК. Сформировавшийся в организациях тип ОК проанализирован с помощью метода OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) К. Камерона и Р. Куинна на более широкой выборке, чем это сделано на первом этапе¹. Уровень личности. Для оценки ценностных предпочтений персонала в отношении организационного развития использована соответствующая часть метода OCAI. Для оценки трудовой вовлеченности и мотивации использован метод личностных самоидентификаций М. Куна и Т. МакПартленда². Уровень психофизиологической детерминации СП старения изучен с помощью шкалы дистресса Р. Кесслера³, также использована авторская анкета «Социально-психологическое самочувствие в трудовом коллективе», сочетающая вопросы с методом прямого шкалирования, направленная на выявление степени усталости от профессиональной деятельности, организационных отношений и домашней работы, самооценки здоровья в целом, состояния сердечно-сосудистой и нервной систем, психологического благополучия в трудовом коллективе. Анкета состоит из двух частей. Первая включает вопросы, направленные на выявление психологического компонента возраста персонала и его организационной психофизиологической детерминанты – стресса внедрения инноваций⁴. В качестве показателей психологической

¹ Cameron K.S. Diagnosing and Changing Organizational Culture. Addison-Wesley, 2011. 288 p.

² Kuhn M.H., McPartland T.S. An Empirical investigation of self-attitudes // American Sociological Review. 1954. Vol.19. №1.P. 68–76.

³ Kessler R.C. Short screening scales to monitor population prevalence and trends in non-specific psychological distress / R.C. Kessler, G. Andrews, L.J. Colpe, E. Hiriipi, D.K. Mroczek, S.-L.T. Normand, E. E. Walters. A.M. Zaslavsky // Psychological Medicine. 2002. Vol.32. P. 959–956.

⁴ Китаев-Смык Л.А. Психология стресса: психологическая антропология стресса. М.: Академический проект, 2009. 944 с.; Caesens G. Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization / G. Caesens, F. Stringlhamber, S. Demoulin, M. De Wide // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2017. Vol.26. №4. P. 527–540; Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128.

составляющей возраста взяты самооценка усталости и состояния здоровья как первых признаков старения¹, а также оценка возрастного самоощущения.

Вторая часть анкеты состоит из вопросов, направленных на оценку социального компонента СП возраста персонала, проявляющегося в обращениях к персоналу и оценке его возраста непосредственными руководителями. Непосредственные руководители оценивали возрастные проявления у респондентов, распределяя персональные карточки своих подчиненных по трем критериям: «старше», «моложе» и «соответствует своему хронологическому возрасту».

На третьем этапе проведено исследование социального возраста персонала тех же компаний с помощью анкеты «Работа с информацией в профессиональной деятельности» (Приложение 3) и с помощью метода личностных самоидентификаций М. Куна и Т. МакПартленда. В качестве ключевых компетенций взяты: самообразование; субъектная позиция в корпоративном повышении квалификации; использование английского языка в целях профессионального развития; знание передовых технологий ближайшего будущего в своей профессиональной сфере.

Анкета состоит из двух опросных листов. Сначала респондент отвечает на вопросы листа А так, как считает нужным. Затем предъявляется лист Б с сопряженными вопросами, требующими содержательного ответа о поведении респондентов. Если содержательный ответ не был получен, баллы списывались из ответа первой части опросного листа. Социальный возраст определяется сочетанием показателей трудовой вовлеченности и показателями анкеты.

Статистическая обработка данных производилась с помощью программного пакета для статистического анализа Statistica (версия 12) с

¹ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // *NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право*. 2020. №45. Т. 2. С. 247-258; Jylhävä J., Pedersen N. L., Hägg S. Biological age predictors // *EBio Medicine*. 2017. №21. P. 29–36. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5514388>; Magalhaes J.P., Passos J.F. Stress, cell senescence and organismal ageing // *Mechanisms of Aging and Development*. 2018. Vol.170. P. 2–9.

использованием непараметрических методов расчета статистической значимости различий между совокупностями показателей, характеризующих группы респондентов (критерии Манна-Уитни, Вилкоксона, метод ранговой корреляции Спирмана).

2.2. Организационная культура и личностная вовлеченность персонала в трудовую деятельность

Цель исследования: выявить возрастные и гендерные характеристики ценностно-мотивационной готовности персонала к организационным изменениям на предприятиях с разной включенностью в инновационные процессы.

Исследовательские вопросы:

1. Во всех ли типах ОК действуют стереотипы старости, а именно неготовность сотрудников старших возрастов к перспективным изменениям и их слабая трудовая мотивация?
2. В чем состоит общее и отличительное в характеристиках ценностной готовности к изменениям и трудовой мотивации разновозрастного персонала в ОК разного типа?
3. Как проявляется гендерная специфика трудовой мотивации и ценностной готовности к изменениям разновозрастного персонала в ОК разного типа?

Особенности организационной культуры ординарных и инновационных предприятий

Результаты представлены в таблицах 2.2.1 – 2.2.9.

Таблица 2.2.1

**ОК и ценности организационные развития разновозрастного персонала
(инженеры) ординарных и инновационных производственных компаний**

Возраст	Компания/персонал	Ценности ОК											
		Клановые			Инновационные			Рыночные			Иерархические		
		Ф	П	W	Ф	П	W	Ф	П	W	Ф	П	W
Мол Ж	ОПК	26.1	37.2	*	13.7	12.4	-	19.2	18.3	-	40.9	32.1	*
	ИПК	20.5	27.3	*	18.3	25.7	*	33.2	30.6	-	28.1	16.4	**
	U	*	*		*	**		*	**		*	**	
Мол М	ОПК	22.9	37.8	**	10.4	12.8	-	25.1	21.5	T	40.6	27.9	*
	ИПК	17.6	23.9	*	28.3	33.2	*	35.7	32.1	-	27.1	16.5	*
	U	*	*		**	**		*	*		*	*	
Ср Ж	ОПК	26.2	41.5	**	13.2	12.6	-	21.8	15.7	*	38.8	30.3	*
	ИПК	19.8	21.5	-	19.5	27.4	*	32.0	35.7	T	28.7	15.4	**
	U	*	**		*	**		*	**		*	**	
Ср М	ОПК	28.3	38.2		11.4	12.4	-	19.1	17.6	-	39.2	31.8	T
	ИПК	17.4	18.3		27.5	33.4	*	38.8	38.7	-	25.9	14.5	*
	U	*	**		**	**		*	**		*	*	
Ст Ж	ОПК	27.2	40.4	**	15.5	14.6	-	18.9	16.3	-	38.5	28.8	*
	ИПК	17.9	24.0	*	22.2	29.7	T	31.6	32.2	-	28.3	14.2	**
	U	*	*		*	**		*	**		*	*	
Ст М	ОПК	24.1	35.0	*	13.6	15.6	-	21.2	18.5	-	38.7	30.8	T
	ИПК	16.5	21.8	T	25.6	30.6	T	33.1	34.2	-	29.2	15.7	*
	U	*	*		*	*		*	**		*	*	

В таблицах 2.2.1 и 2.2.2: Ж- женщины, М – мужчины; Мол – молодой возраст (до 35 лет), Ср – средний возраст (от 36 до 55 лет у женщин, 59 – у мужчин), Ст- старший возраст (от 55 лет у женщин и 60 - у мужчин); ОПК - Ф – фактическое, П – предпочтительное состояние организационной культуры, U – критерий U Манна -Уитни, W – W критерий Вилкоксона, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица 2.2.2

**ОК и ценности организационного развития разновозрастного персонала
(врачи) ординарной и инновационной компаний**

Возраст	Компания	Клановые ценности ОК			Инновационные ценности ОК			Рыночные ценности ОК			Иерархические ценности ОК		
		Ф	П	W	Ф	П	W	Ф	П	W	Ф	П	W
Мол Ж	ОМК	33,3	41,9	*	16,4	18,2	-	19,8	19,4	-	30,5	20,5	*
	ИМК	20,2	27,1	*	23,1	26,5	T	34,2	35,7	-	22,5	10,7	**
U		**	**		*	*		*	**		*	*	
Мол М	ОМК	25.4	28.9	*	17.1	18.8	-	27.0	25.0	-	30.5	27.3	T

	ИМК	20.8	20.1	-	18.8	23.0	*	33.6	39.5	*	26.8	17.4	**
		*	*		-	*		*	**		*	**	
Ср Ж	ОМК	37,8	44,1	*	14,6	17,5	-	20,4	19	-	27,2	19,4	*
	ИМК	21,7	31,4	*	28,9	30,2	-	31,4	22,3	*	18.0	16,1	-
U		**	*		**	*		*	-		*	-	
Ср М	ОМК	30.9	35.7	T	16.8	18.4	-	29.9	21.3	-	29.4	24.5	T
	ИМК	27.7	21.3	-	24.1	28.4	*	30.3	35.5	*	26.3	14.8	*
		*	*		*	**		*	*		-	**	
Ст Ж	ОМК	35,3	42,6	*	17	19,8	-	16,7	16,9	-	31	20,7	*
	ИМК	23,1	27,8	T	25,1	33,8	*	28,7	20	*	23,1	18,4	T
U		*	**		*	*		*	-		*	-	
Ст М	ОМК	29.7	38.4	*	18.2	18.8	-	18.2	16.6	-	33.8	26.2	*
	ИМК	20.2	25.8	T	26.0	31.5	*	28.9	26.9	-	24.8	15.8	*
W		*	*		**	**		**	*		*	*	

Таблица 2.2.3

Статистическая значимость различий между показателями ОК и ОК-предпочтений инженеров и врачей разных возрастных групп ординарных и инновационных компаний

Сравниваемые подгруппы	ОК							
	Клан		Адхократия		Рынок		Иерархия	
	Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П
Инженеры								
Мопп-СРопк (Ж)	-	-	-	-	-	-	-	-
Мопп-СРопк (М)	*	-	-	-	-	-	-	-
Мопп-СТопк (Ж)	-	T	-	T	-	-	-	-
Мопп-СТопк (М)	T	T	-	*	-	-	-	-
СРопк-СТопк (Ж)	-	-	-	-	-	-	-	-
СРопк-СТопк (М)	T	-	-	-	-	-	-	-
Мипк-СР ипк (Ж)	-		-	-	-	T	-	-
Мипк-СР ипк (М)	-	*	-	-	-	-	-	-
Мипк-СТипк (Ж)	*	-	-	*	-	-	-	-
Мипк-СТипк (М)	-	*	-	-	-	-	-	-
СРипк-СТипк (Ж)	-	-	*	-	-	-	-	-
СРипк-СТипк (М)	-	-	-	-	T	-	-	-
Врачи								
Мопп-СРопк (Ж)	-	-	-	-	-	-	-	-
Мопп-СРопк (М)	T	*	-	-	-	-	-	-
Мопп-СТопк (Ж)	-	-	-	-	-	T	-	-

Мопп-СТопп (М)	-	*	-	-	-	-	-	-
СРопп-СТопп (Ж)	-	-	-	-	Т	-	-	-
СРопп-СТопп (М)	-	-	-	-	-	-	-	-
Мипк-СР ипк (Ж)	-	-	-	-	-	Т	-	*
Мипк-СР ипк (М)	-	-	-	-	-	-	-	-
Мипк-СТипк (Ж)	-	-	-	Т	*	*	-	*
Мипк-СТипк (М)	-	-	-	-	-	*	-	-
СРипк-СТипк (Ж)	-	-	-	-	-	-	-	-
СРипк-СТипк (М)	-	-	-	-	-	-	-	-
Инженеры - Врачи								
МоппИ-Ж– МоппВ-Ж	Т	*	-	*	-	-	*	*
МипкИ-Ж– МипкВ-Ж	-	-	*	-	-	Т	т	Т
МоппИ-М– МоппВ-М	-	*	*	*	-	-	Т	-
МипкИ-М– МипкВ-М	-	-	*	*	-	Т	-	-
СРоппИ-Ж– СРоппВ-Ж	Т	-	-	-	-	-	*	*
СРипкИ-Ж– СРипкВ-Ж	-	*	-	-	-	-	*	*
СРоппИ-М– СРоппВ-М	-	-	Т	*	-	*	*	*
СРипкИ-М– СРипкВ-М	-	-	Т	*	Т	*	-	-
СТоппИ-Ж – СТоппВ-Ж	*	-	-	*	-	-	*	*
СТипкИ-Ж – СТипкВ-Ж	-	-	-	*	-	-	*	*
СТопп И-М – СТопп В-М	-	-	*	-	-	-	-	-
СТипк И-М – СТипк В-М	-	-	-	-	-	*	-	-

Особенности организационной культуры ординарных и инновационных компаний.

Данные таблиц 2.2.1 и 2.2.2 показывают, что сложившаяся ОК ординарных и инновационных компаний соответствует экспертным оценкам, сделанным на первом этапе исследования по выявлению инновационных и ординарных компаний. В ординарных компаниях, независимо от сферы бизнеса доминирует иерархически-клановый тип ОК, в инновационных доминирует рыночный компонент, сочетающийся с иерархическим в производственных компаниях и с клановым – в медицинских. ОК ординарных и инновационных компаний различаются как в производственной сфере, так и в медицине. Общим является существенная доминанта ценностей отношений в ординарных компаниях в сравнении с инновационными: оценки различаются статистически значимо во всех возрастных группах.

В ординарных компаниях оценки представленности ценности отношений статистически выше во всех возрастных группах. Другая ситуация сложилась в отношении рыночного и инновационного компонентов: их

оценки статистически значимы во всех возрастных группах. Есть и заслуживающие внимания отличительные характеристики. При общем доминировании иерархического и кланового компонентов ОК в ординарных компаниях все же в производственной компании сильнее выражен иерархический компонент, а в медицинской – клановый. Так представленность кланового компонента в производственной ординарной компании колеблется в диапазоне 22.9 – 28.3%, у молодых и старших женщин оценки выше, чем у их сверстников-мужчин. В ординарной медицинской компании клановый компонент представлен в диапазоне 25.4 – 37.8%, у женщин во всех возрастных группах существенно выше, чем у мужчин. Таким образом, личностная солидарность врачей статистически значимо превышает тот же показатель в инженерном сообществе. Более высокие оценки клановой составляющей женщин показывает, что, по-видимому, женщины сами могут создавать более теплые отношения, чем мужчины, что и отражается в их оценках ОК.

Как это ни может показаться парадоксальным, но сила управленческой власти и технических регламентов выше в производственной сфере на ординарных предприятиях, где речь идет о качестве техник и технологий, чем в медицине, где мерилом профессиональной ответственности являются здоровье и жизнь пациента. Так иерархический компонент ОК в ординарной производственной компании, по оценкам респондентов, колеблется в диапазоне 38.5 – 40.9%, в то время как в медицинской ординарной компании это интервал составляет 29.4 – 33.8%. Наименее выражен в ОК ординарных компаний инновационный компонент. Его показатели практически не различаются в гендерных и возрастных группах. Есть некоторые различия между показателями инновационности между оценками инженеров и врачей. Так врачи более высоко оценивают уровень инновационности в сравнении с инженерами. Это относится как к молодой, так и старшей группам персонала (табл. 2.2.3), но так или иначе, этот компонент наиболее слабо представлен и в медицинской и производственной ординарных компаниях.

В инновационных компаниях разных сфер бизнеса значительно больше общего, чем отличительного: доминирует деловой компонент ОК. Вместе с тем, оценки врачами уровня инновационности компаний существенно выше аналогичных оценок инженеров во всех возрастных группах (табл. 2.2.3). Исключение составляют молодые врачи-мужчины. Их оценка инновационности практически не отличается от оценки в аналогичной возрастной и гендерной группе ординарной клиники (17.1% в ординарной и 18.8% в инновационной). Заслуживает внимания, что в производственных компаниях именно молодые мужчины наиболее высоко различаются в оценках уровня инновационности (10.4% в ординарной и 28,3% в инновационной, $p \leq 0.01$). Возможно, эти различия связаны с гендерной профессиональной адаптацией: мужчины-врачи сдержанно оценивают инновационность, стараясь не показать не полную готовность к работе в высокотехнологичных условиях. Молодые инженеры, в силу профессиональной специфики, не могут этого скрыть, известно, что подготовка в техническом вузе далеко не всегда успевает за технологиями передовых компаний. Так или иначе, в целом, врачи инновационной клиники очень определенно воспринимают свою инновационность, безотносительно от гендерной принадлежности и принадлежности к определенной возрастной группе и, судя по выраженности делового компонента, стараются использовать инновационные возможности активно, ответственно и во всей полноте.

Подводя итог сравнительному анализу ОК ординарных инновационных компаний, можно видеть, что организационные условия инновационных компаний, независимо, от сферы бизнеса при некоторых различиях, более способствуют внедрению инноваций, чем в ординарных компаниях. Сформировавшийся деловой (рыночный) компонент организационной культуры ориентирует персонал на достижение успеха в конкурентной среде, что возможно только на основе использования и постоянного обновления высоких технологий.

Ценностные предпочтения организационного развития персонала ординарных и инновационных компаний.

Решая задачу определения готовности персонала разных возрастов к организационным изменениям, связанным с внедрением инноваций, важно не только оценить организационные условия, проявляющиеся в ОК, но и проанализировать ценностные предпочтения разновозрастного персонала в отношении организационного развития компании.

Если сделать анализ ценностей организационного развития, можно увидеть два принципиально разных вектора. В ординарных компаниях, независимо от типа бизнеса, персонал желает безусловного усиления до максимальных значений ценности отношений (от 35 до 41.5% в производственной компании и от 25.4 до 42.6% в медицинской, во всех случаях сравнения преобладает статистическая значимость различий, в двух случаях различия проявляются в виде тенденции, незначительно не достигая уровня статистической значимости).

Также персонал хотел бы ослабления иерархии (от 38.5 – 40.9% до 27.9 – 32.1% в производственных компаниях, от 29.4 – 33.8% до 19.4 – 26.2% в медицинских компаниях, различия во всех возрастных и гендерных группах статистически значимы, в двух возрастных группах врачей проявляются в виде тенденции).

Если сравнивать показатели врачей и инженеров между собой, то можно видеть, что женщины-врачи больше нуждаются в усилении клановой составляющей, чем мужчины (табл. 2.2.3). По-видимому женщинам, психологическая поддержка, даваемая сложившимися отношениями, требуется в большей мере, чем мужчинам. На практике рост клановой составляющей ведет к снижению управляемости компаний, снижению обязательности регламентов деятельности и повышения возможностей урегулировать все проблемы на уровне договоренностей с сохранением системы сложившихся в компании и структурных подразделениях отношений.

В инновационных компаниях тоже есть желание несколько усилить

клановый компонент в организационной культуре и снизить уровень иерархичности. Но логика здесь иная и зависящая от типа бизнеса. В производственной компании доминанта иерархии сменяется доминантой делового компонента, достигая уровней в 30.6 – 38.7% в производственной компании, что придаст компании большую динамичность, целесообразную направленность, ответственность. В медицинской компании желания роста рыночной составляющей практически не наблюдается. Врачи желают сохранить ее на достигнутом уровне, за исключением молодых мужчин (с 33.6 до 39,5%, $p \leq 0.05$), а старшие женщины хотели бы даже уменьшить присутствие рыночной составляющей в организационных условиях (с 28.7 до 20.0%, $p \leq 0.05$). Таким образом, большая часть врачей, особенно старшего возраста настороженно относятся к рыночным преобразованиям, но инновационность, как у инженеров, у них находится в приоритете.

Независимо от типа бизнеса, практически во всех возрастных группах персонала инновационных компаний выражена статистически значимая тенденция к росту инновационности (до 33.4% в производственной компании, причем максимальный прирост инновационности желают инженеры-мужчины независимо от хронологического возраста (молодые – до 33.2%, старшие – до 30,6%). У врачей гендерные различия в инновационных ценностях не выявлены, но и здесь приоритетный рост инновационности считают желательным врачи среднего и старшего возрастов, считая необходимым рост инновационности до уровня 28.4 – 33.8%. Данные таблицы 2.2.3 показывают, что врачи и инженеры, особенно молодые, различаются по желанию инновационности, эти различия в пользу более молодых возрастов. Но различия между старшим персоналом инновационных компаний также есть, как в отношении инновационности старшие женщины-врачи являются ее большими сторонниками, чем женщины-инженеры (33.8 против 29.7% соответственно), а старшие мужчины-инженеры ориентированы больше, чем мужчины-врачи, на присутствие рынка в организационных условиях (34.2 против 26.9% соответственно).

Таким образом, независимо от гендерной принадлежности и типа бизнеса женщины и мужчины старшей возрастной группы делают выбор в пользу сохранения баланса инновационного и рыночного элементов. Они более осторожны и сдержаны в отношении идущих изменений, но, в целом, одобряют их и не проявляют желания перейти к более консервативным организационным условиям¹. И это главное: мужчины и женщины независимо от возраста оказываются вполне способными взять «инновационный барьер»².

На рисунках 2.2.1 – 2.2.8 представлены в виде иллюстрации к проведенному анализу данные о ценностных организационно-культурных предпочтениях мужчин-инженеров и мужчин-врачей молодого и старшего возраста.

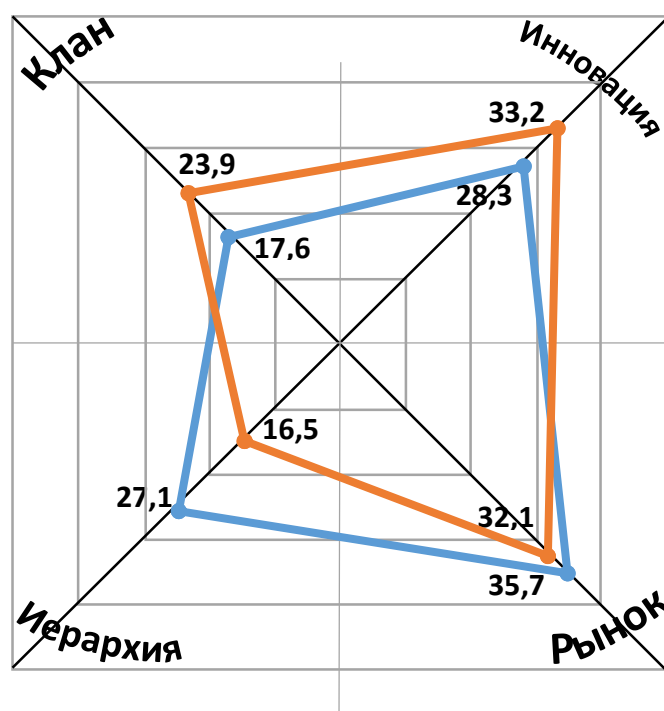


Рис.2.2.1. ОК и ОК-предпочтения инженеров-мужчин молодого возраста
ординарной компании

¹ Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартянова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117.

² Там же.

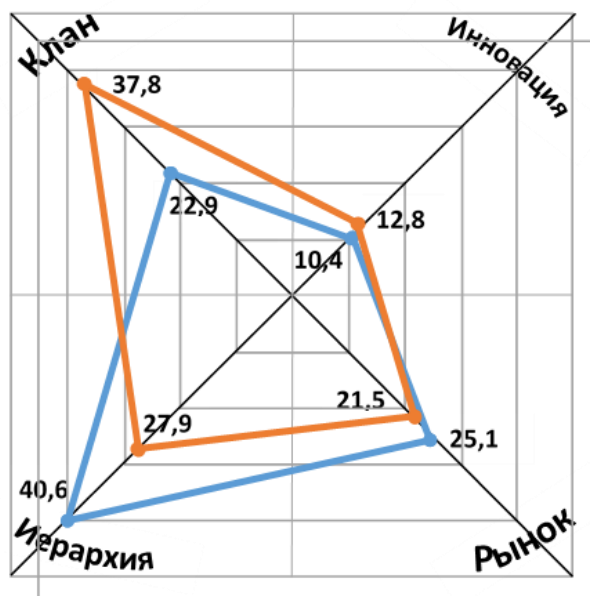


Рис.2.2.2. ОК и ОК-предпочтения инженеров-мужчин молодого возраста инновационной компании

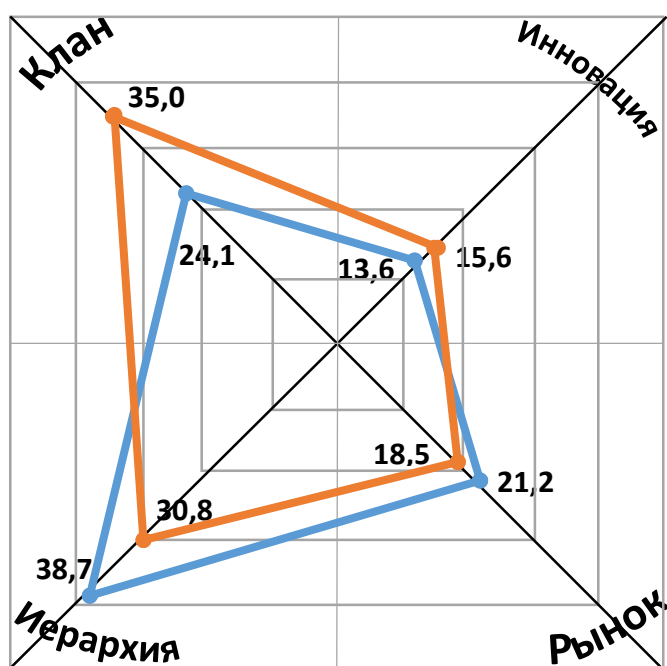


Рис.2.2.3. Организационная культура и ОК-предпочтения инженеров-мужчин старшего возраста ординарной компании

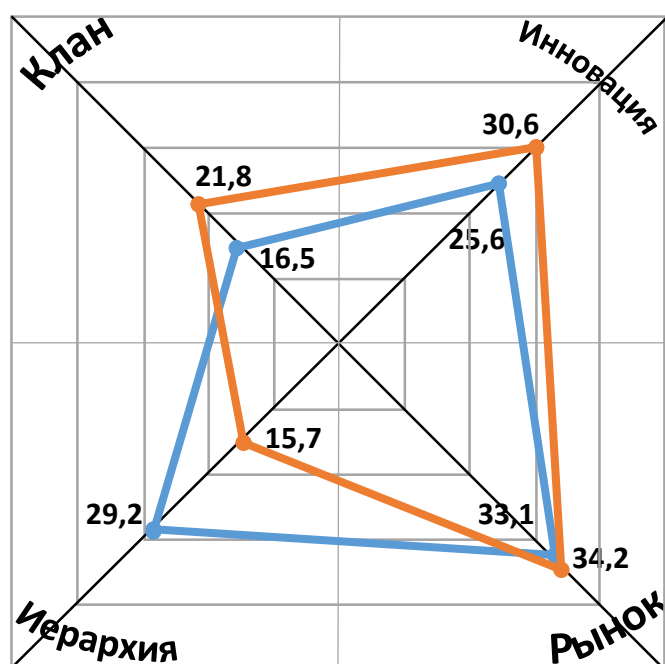


Рис.2.2.4. ОК и ОК-предпочтения инженеров-мужчин старшего возраста инновационной компании

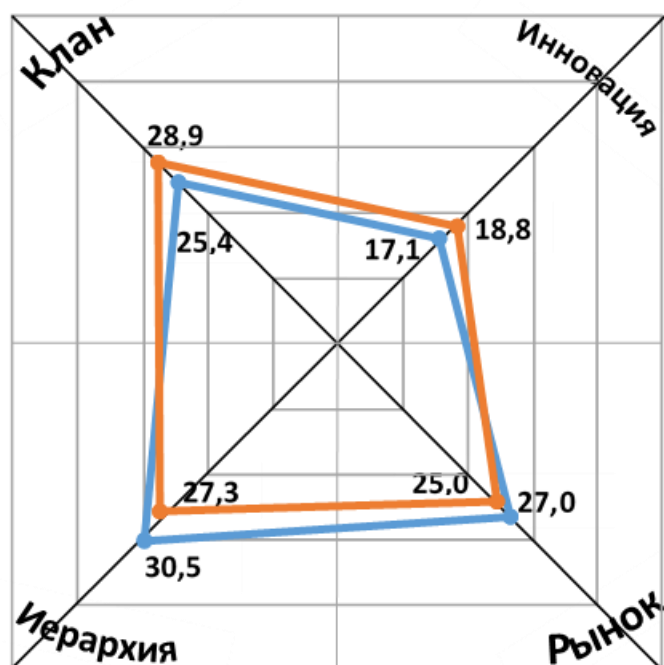


Рис.2.2.5. ОК и ОК-предпочтения врачей-мужчин молодого возраста обычной компании

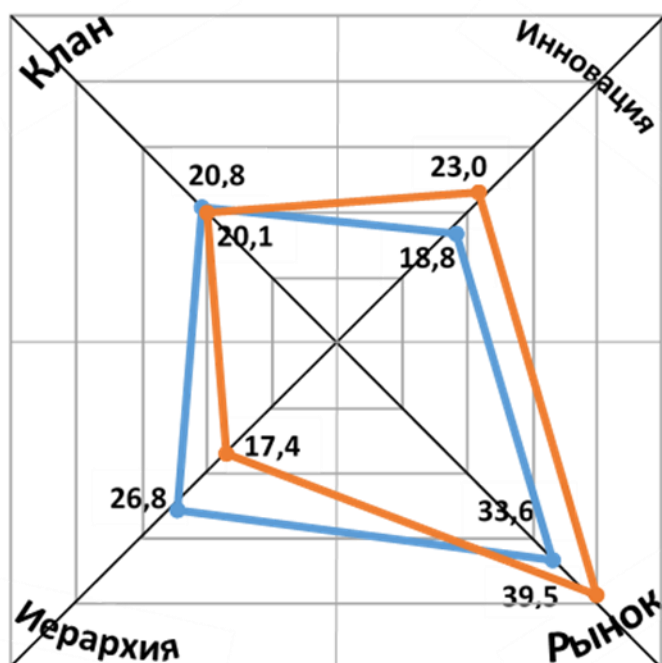


Рис.2.2.6. Организационная культура и ОК-предпочтения врачей-мужчин молодого возраста инновационной компании

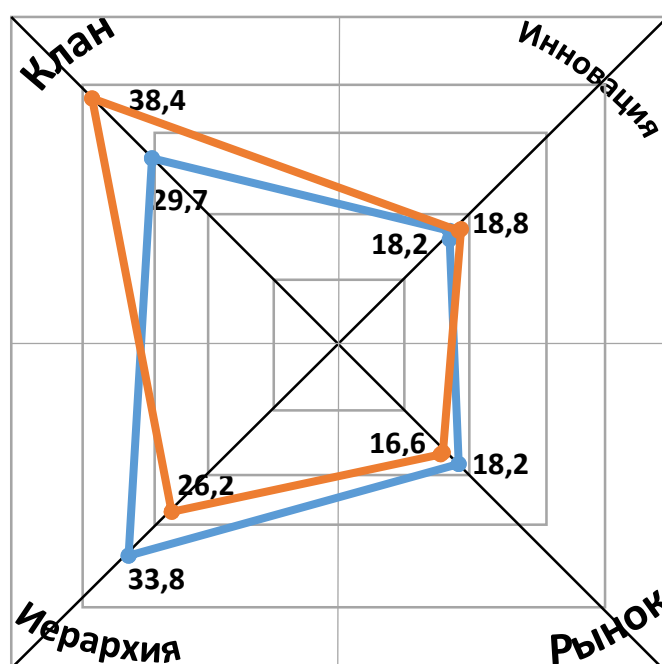


Рис.2.2.7. ОК и ОК-предпочтения врачей-мужчин старшего возраста обычной компании

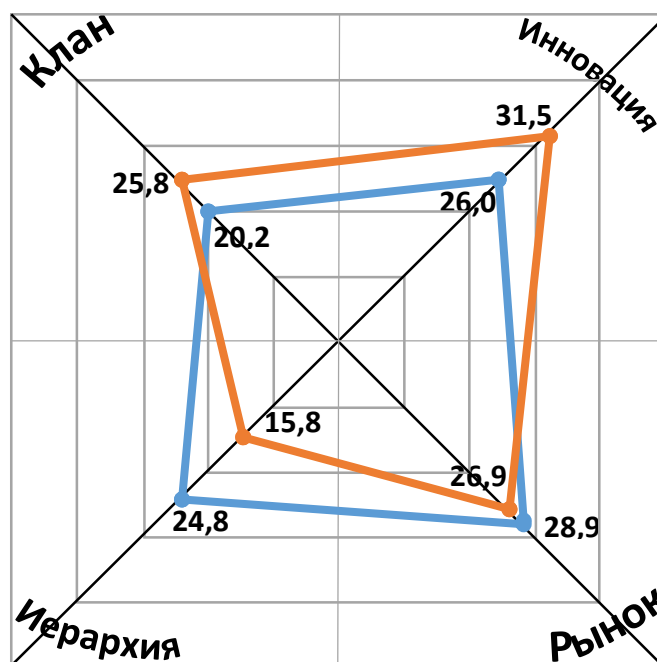


Рис.2.2.8. ОК и ОК-предпочтения врачей-мужчин старшего возраста инновационной компании

Данные на рисунках показывают, насколько близки ценностные организационно-культурные предпочтения в младших и старших группах внутри одной культуры. Близки они и в своих желаниях организационного развития. Можно видеть, что ОК медицинских компаний несколько отличается от производственных, тем не менее общий ценностный порядок ближе по критерию ординарности–инновационности, чем по критерию класса профессий: человек-техника – человек-человек. Анализируя данные с точки зрения соответствия-несоответствия персонала возрастным стереотипам, можно поставить следующий вопрос: персонал каких компаний более соответствует ключевой характеристики возрастных стереотипов старости: старший персонал инновационных компаний или молодой персонал ординарных компаний? Ответ очевиден: молодой персонал ординарных компаний. И наоборот: персонал каких компаний не подпадает под возрастные стереотипы по критерию готовности к инновационным организационным

изменениям: молодой персонал ординарных компаний или старший персонал инновационных? Ответ также очевиден: старший персонал инновационных компаний.

Эти данные убедительно свидетельствуют о том, что организационная культура компании является существенным фактором, способствующим или сдерживающим СП старение персонала.

Личностная вовлеченность в трудовую деятельность персонала ординарных и инновационных компаний.

Более детальные представления о готовности разновозрастного персонала ординарных и инновационных компаний в разных сферах бизнеса к организационным изменениям, связанным с внедрением инноваций, можно получить, сравнив показатели личностной вовлеченности в трудовую деятельность (табл. 2.2.4). Этот показатель относится как к требованиям к персоналу в условиях нового экономического уклада, так и к характеристикам возрастных стереотипов.

Таблица 2.2.4

Личностная вовлеченность в трудовую деятельность инженеров и врачей ординарных и инновационных компаний

Показатели	Возраст																	
	Молодой						Средний						Старший					
	Ж			М			Ж			М			Ж			М		
	О	И	W	О	И	W	О	И	W	О	И	W	О	И	W	О	И	W
АПИ-и	0.9	1.6	*	1.4	1.9	*	0.9	1.5	*	1.6	1.9	Т	1.1	1.5	*	1.25	1.5	Т
ППИ-и	0.5	1.4	**	1.1	2.2	*	0.8	1.5	*	0.6	1.6	*	0.5	1.2	*	0.3	1.7	*
U	Т	-		-	-		-	-		-	-		*	-		*	-	
АСИ-и	2.1	1.4	*	1.6	1.1	*	2.1	1.5	*	1.4	1.1	Т	1.9	1.5	Т	1.75	1.5	Т
АПИ-и	2.5	1.6	*	1.9	0.8	*	2.2	1.5	*	2.4	1.4	*	2.5	1.8	*	2.7	1.3	*
U	-	-		-	-		-	-		*	-		*	-		*	-	
АПИ-в	1.7	1.8	-	1.5	2.3	*	1.2	2.0	*	1.7	2.2	*	1.4	2.3	*	1.8	2.4	*
ППИ-в	1.2	2.6	*	1.5	2.4	*	0.9	2.8	*	1.8	2.5	*	0.8	2.0	*	1.1	2.2	*
U	Т	*		-			-	*		-	Т		*	-		*	-	
АСИ-в	1.3	1.2	-	1.5	0.7	*	1.8	1.0	*	1.3	0.8	*	1.6	0.7	*	1.2	0.6	*
АПИ-в	1.8	0.4	*	1.5	0.6	*	2.1	0.2	*	1.2	0.5	*	2.2	1.0	*	1.9	1.8	*
U	Т	*		-	-		-	*		-	-		*	-		*	*	

В таблицах 2.2.4 и 2.2.5: АПИ – актуальные, ППИ – перспективные (через пять лет) профессиональные и должностные самоидентификации; АСИ – актуальные, ИПИ- перспективные частные и семейные самоидентификации; О - ординарная, И - инновационная компания; и - инженеры, в - врачи; U – критерий U Манна - Уитни, W – W-критерий Вилкоксона, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют.

Таблица 2.2.5

Статистическая значимость различий между показателями личностной вовлеченности в трудовую деятельность инженеров и врачей разных возрастных групп ординарных и инновационных компаний

Сравниваемые показатели инженеров и врачей	Возраст											
	Молодой				Средний				Старший			
	Ж		М		Ж		М		Ж		М	
	О	И	О	И	О	И	О	И	О	И	О	И
Актуальные профессиональные самоидентификации	*	-	Т	-	-	*	-	Т	Т	*	Т	*
Перспективные профессиональные самоидентификации	*	*	Т	-	-	*	*	*	Т	*	**	*

Полученные результаты показывают, что личностная вовлеченность в трудовую деятельность в существенно большей мере свойственна персоналу инновационных компаний, независимо от возраста, гендерной и профессиональной принадлежности. В абсолютном большинстве случаев сравнения различия статистически значимы. Только в двух случаях они проявляются в виде тенденций, при этом не достигают уровня статистической значимости. Это относится к мужчинам-инженерам среднего и старшего возраста. В одном случае не выявлены статистически значимые различия: это молодые женщины-врачи. По-видимому, мужчины-инженеры среднего и старшего возраста более склонны работать, независимо от организационных условий, а молодые женщины-врачи имеют приоритетные социальные семейные роли.

Так же значимо различается персонал ординарных и инновационных компаний по приверженности семейным социальным ролям и ролям, связанным с другими аспектами частной жизни. Для сотрудников ординарных предприятий приоритеты ясны – частная жизнь. Практически везде зафиксирована статистическая значимость различий. Исключения касаются молодых мужчин ординарных и молодых женщин инновационных предприятий в пятилетней временной перспективе. Молодой мужской

персонал ординарных предприятий рассчитывают со временем больше внимания уделять семье: изменение показателя с 1.2 до 2.4 балла, а показатели молодых женщин инновационных предприятий изменяются в пределах статистической погрешности: от 1.4 до 1.2 балла. Такая динамика приверженности молодых мужчин на ординарных предприятиях вполне может рассматриваться как неверие в организационные изменения: по своим показателям они приближаются к мужчинам и женщинам старшего возраста.

Безусловно, нельзя упрекнуть сотрудников инновационных предприятий в пренебрежении семьей, культурой, частной жизнью. Речь идет только о показателе вовлеченности в трудовую деятельность: профессиональные и должностные роли у большей части на первых местах в перечне самоидентификаций.

Большая трудовая вовлеченность персонала инновационных компаний прослеживается и в настрое продолжать трудовую деятельность¹. Можно видеть (табл. 2.2.4), что в ординарных компаниях в перспективе прослеживается снижение трудовой вовлеченности, а инновационных отмечается сохранение достигнутого уровня или даже рост. Если для более молодых возрастов это представляется вполне естественным, то в отношении старшего возраста выявленная тенденция весьма примечательна. Здесь можно наблюдать профессиональные различия. Если инженеры с возрастом сохраняют присущую им вовлеченность, мужчины в большей мере, чем женщины. Например, мужчины-инженеры и женщины-инженеры старшего возраста имеют одинаковые показатели актуальной трудовой вовлеченности: 1.5 балла, что у женщин статистически значимо выше по сравнению с женщинами-инженерами ординарной компании, а мужчин эти различия представлены в виде тенденции (у инженеров-женщин ординарного предприятия этот показатель составляет 1.1, у инженеров-мужчин – 1.5). В пятилетней перспективе старшие мужчины и женщины, инженеры

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы: возрастной аспект // Вестник университета. 2020. №2. С. 186-193.

инновационной компании, сохраняют присущую им вовлеченность, у женщин средние немного снижаются, а у мужчин повышаются, но различия статистически не значимы¹. В ординарной компании идет значимое снижение вовлеченности: до 0.5 баллов у женщин и до 0.3 балла – у мужчин (табл. 2.2.4). Одновременно идет сильный рост показателей вовлеченности в семейные роли до абсолютно приоритета, и у мужчин, и у женщин².

И в целом для сотрудников ординарных предприятий, независимо от пола и возраста, характерно статистически значимое снижение должностных и профессиональных самоидентификаций: у молодых слабее, у старших – сильнее. Только инженеры среднего возраста показывают стабильность трудовой вовлеченности, но более низкого уровня, чем в инновационной компании. Если вспомнить, что все они признавали необходимость и желательность повышения уровня инновационности, пусть и в сочетании не с рыночными, а с клановыми изменениями, то данные самоидентификаций свидетельствуют о неверии молодых сотрудников в перспективы развития.

При общей более высокой трудовой вовлеченности персонала инновационной медицинской компании в сравнении с ординарной возрастная и гендерная специфика у врачей проявляется существенно иначе (табл. 2.2.5). Данные таблицы демонстрируют, что врачи вовлечены в трудовую деятельность значительно выше, чем инженеры: в перспективе сильнее, чем на момент исследования. На момент исследования различия проявляются в основном в виде тенденции – у мужчин меньше, чем у женщин. В пятилетней перспективе различия в подавляющем большинстве случаев сравнения различия между врачами и инженерами по трудовой вовлеченности статистически значимы, особенно у врачей-мужчин старшего возраста. Если у старших инженеров-мужчин показатель актуальной вовлеченности 1.5 балла,

¹ Leonova I.S., Zakharova L.N. Engineering personnel well-being when adjusting to a new technological structure: age aspect // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism» (27 - 29 February, 2020). 2020. Vol.92. P. 3873-3881.

² Leonova I.S. Value Readiness For Organizational Changes And Labor Involvement Of Engineering Staff / I.S. Leonova, L.N. Zakharova, A.S. Zaladina, R.A. Zolotov // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2019. №147. Vol. LVIII. P. 1272-1279.

а перспективной – 0.7 балла (различия статистически не значимы), то у старших врачей-мужчин соответствующие показатели составляют 2.4 балла и 2.2 балла (различия статистически не значимы), но между профессиональными категориями различия значимы на уровне $p \leq 0.01$. В этом, по-видимому, проявляется специфика профессии класса «человек-человек», порождающую и большую трудовую мотивацию.

Существенным выводом является то, что сотрудники старшей возрастной группы в инновационных компаниях в значительно больше склонны к продолжению работы, чем сотрудники всех возрастов ординарных компаний. Таким образом, данные о личностных самоидентификациях персонала поддерживают данные о ценностных приоритетах персонала и делают картину готовности к изменениям, как показателе СП возраста, более полной. В отношении ценностей также прослеживается закономерность, заключающаяся в том, что несмотря на определенную гендерную, возрастную и профессиональную специфику, группы сотрудников близки по показателям внутри одной ОК и существенно отличаются от сотрудников предприятий с иным типом ОК. Более того, зафиксировано неверие персонала ординарных предприятий в осуществимость предлагаемых менеджментом организационных изменений, что негативно сказывается на личностной вовлеченности в трудовую деятельность,

Более детальную картину ценностных предпочтений в отношении организационного развития и трудовой вовлеченности персонала ординарных и инновационных компаний можно получить, анализируя корреляционные связи между ценностными составляющими ОК и этими показателями.

Организационная культура и трудовая вовлеченность персонала ординарных и инновационных компаний: анализ корреляций

Данные таблиц 2.2.6 и 2.2.7 показывают специфику влияния сложившейся ОК ординарных предприятий в условиях организационных изменений на ценностные предпочтения женского и мужского персонала в

отношении организационного развития компании и трудовую вовлеченность персонала.

Таблица 2.2.6

Корреляционные связи между показателями личностной вовлеченности в трудовую деятельность, актуального состояния ОК и ценностными предпочтениями в отношении организационного развития разновозрастного женского персонала ординарных компаний

		Желательная ОК								Вовлеченность			
		К		А		Р		И		Актуальная		Через 5 лет	
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальная ОК	К	-.08	.27	.00	-.33	-.03	-.21	.08	-.06	.26	-.19	.13	-.16
	А	.04	-.19	-.06	.32	-.09	.16	-.08	-.03	.11	.01	-.06	-.05
	Р	.44	-.34	-.34	.28	-.08	.18	-.29	-.07	-.38	-.29	-.43	.17
	И	-.21	.08	.21	-.10	.09	-.08	.18	.16	-.07	.01	.17	.01
Хрон. возраст		.15	.11	.19	.07	-.18	-.13	-.15	-.01	.14	-.02	-.02	-.02

В таблицах 2.2.6 и 2.2.7: К - клан, А – адхократия, Р – рынок, И – Иерархия

Таблица 2.2.7

Корреляционные связи между показателями личностной вовлеченности в трудовую деятельность, актуального состояния ОК и ценностными предпочтениями в отношении организационного развития разновозрастного мужского персонала ординарных компаний

		Желательная ОК								Вовлеченность			
		К		А		Р		И		Актуальная		Через 5 лет	
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальная ОК	К	.15	.82	-.25	-.69	-.09	-.68	.20	.19	.05	-.74	-.05	-.51
	А	-.15	-.61	.14	.87	.05	.49	.03	-.57	.14	.66	.01	.56
	Р	-.50	-.69	.55	.47	.65	.84	-.45	-.32	.14	.43	.12	.38
	И	.54	.30	-.47	-.46	-.62	-.52	.22	.63	-.27	-.23	-.16	-.38
Хрон. возраст		-.07	.37	.17	.01	-.13	-.40	.18	-.12	-.09	-.04	-.25	-.08

Можно видеть, что у мужчин, независимо от сферы бизнеса более определенные реакции на организационные условия, чем у женщин: значимых коэффициентов корреляции существенно больше. Мужчины и женщины по-разному реагируют, в первую очередь, на попытки менеджмента усилить рыночный компонент организационных условий. Женщины на рост рыночной составляющей реагируют ростом желания усилить регулируемую ценность отношений ($r = .44$ у инженеров и $r = .34$ у врачей) в то время как у мужчин эти

связи имеют обратный характер: мужчины начинают хотеть сократить клановую и иерархическую составляющие: $r = -.50$ у инженеров и $r = -.69$ у врачей, $r = -.45$ у инженеров и $r = -.32$ у врачей соответственно. Таким образом, в этой части женский персонал ординарных компаний соответствует гендерным стереотипам. Усиление рыночного компонента ОК побуждает мужчин стремиться и к его усилению и поддержанию рыночной составляющей ОК, а также они лучше осознают необходимость в инновациях при росте рыночной составляющей, чем женщины. Женщины-инженеры в условиях давления рыночных отношений не хотят инноваций: $r = -.34$, женщины-врачи эту связь видят, но существенно меньше придают ей значения, коэффициент корреляции статистически не значим: у мужчин-врачей $r = .47$, у женщин-врачей $r = .28$.

Попытки менеджмента усилить инновационную составляющую находят определенный отклик у мужчин-врачей: они начинают хотеть сокращения клановой составляющей: $r = -.61$, усилить рыночную: $r = .87$, сократить иерархическую: $r = -.57$. Женщины-врачи позитивно реагируют на усиление инновационной составляющей готовностью ее поддержать: $r = .32$, но без потерь в отношениях и не усиливая рыночную составляющую. Женщины-инженеры равнодушны к попыткам менеджмента усилить инновационность. Таким образом, женский персонал ординарных предприятий проявляет существенно меньшую готовность, чем мужской, к рыночно-инновационным преобразованиям. Хронологический возраст женщин не сказывается на их предпочтениях в отношении организационного развития. У мужчин показатель хронологического возраста проявляется у врачей: чем старше, чем больше мужчины-врачи хотят роста клановой и сокращения рыночной составляющей: $r = .37$ и $r = -.40$ соответственно.

Низкий уровень трудовой вовлеченности женского персонала ординарных компаний подвержен влиянию попыток менеджмента провести рыночные преобразования: у женщин-инженеров на уровне актуальной вовлеченности реакция на эти попытки проявляется как $r = -.38$,

в перспективе – $r = -.43$. У женщин-врачей реакция более сдержанная, но тоже в виде падения актуальной вовлеченности $r = -.29$.

У мужчин более богатые реакции на изменения организационных условий, особенно это относится к врачам. Представляется важным обратная корреляция между усилением клановой составляющей и трудовой вовлеченностью, как на период проведения исследования, так и на пятилетнюю перспективу: $r = -.74$ и $r = -.51$ соответственно. Это, по-видимому, означает, что как ни приятно работать в клановой модели ОК, на трудовой мотивации это сказывается негативно. Сотрудники погружены в частные и семейные роли, в отношения друг с другом, но не направляют свои усилия в отношении пациентов, как бы это могло быть при других обстоятельствах. У женщин-врачей и инженеров обеих гендерных групп эта негативная связь не проявляется в коэффициентах корреляций, но причины этого разные. Инженеры принадлежат к другому классу-профессий (человек-техника), где не так сильно проявляется трудовая мотивация в отношении результата деятельности, а женщины-врачи настолько сильно погружены в отношения и сами прикладывают много усилий для их поддержания, что стабильность приоритета клановой составляющей незыблема ни при каких обстоятельствах.

На рыночные преобразования мужчины-врачи отвечают ростом трудовой вовлеченности и на момент исследования, и на перспективу: $r = .43$ и $r = .38$ соответственно. Мужчины-инженеры не видят для себя существенных стимулов в усилении рыночной составляющей, как и в каких-либо других изменения организационных условий. Объяснить эти факты можно, скорее всего, тем, что рыночная составляющая значительно более ощутимо проявляется в оплате труда врачей, чем инженеров. Именно поэтому мужчины-врачи готовы к инновациям и рыночным отношениям в большей мере, чем инженеры обеих гендерных групп. Врачи-женщины проявляют большую осторожность и консерватизм, подтверждая свое соответствие гендерным стереотипам.

Влияние хронологического возраста на уровень трудовой вовлеченности ни у мужчин, ни у женщин ординарных компаний не прослеживается.

В таблицах 2.2.8 и 2.2.9 представлены данные о ценностных предпочтениях и трудовой вовлеченности мужского и женского персонала инновационных компаний. Эти данные существенно отличаются от данных персонала ординарных компаний.

Таблица 2.2.8

Корреляционные связи между показателями личностной вовлеченности в трудовую деятельность, актуального состояния ОК и ценностными предпочтениями в отношении организационного развития разновозрастного женского персонала инновационных компаний

		Желательная ОК								Вовлеченность			
		К		А		Р		И		Актуальная		Через 5 лет	
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальн ая ОК	К	.24	.44	-.20	-.39	-.14	-.24	.05	.27	.04	-.18	-.03	-.19
	А	-.23	-.32	.00	.56	.20	-.01	-.04	-.37	.31	.14	.28	.29
	Р	-.12	-.34	.00	.37	.22	.28	.00	-.33	-.09	.23	.03	.28
	И	.11	.18	.12	-.47	-.22	.03	-.01	.31	-.14	-.14	-.14	-.26
Хрон. возраст		-.24	.08	.29	.30	.12	-.65	-.15	.31	-.02	.00	-.27	-.11

Таблица 2.2.9

Корреляционные связи между показателями личностной вовлеченности в трудовую деятельность, актуального состояния ОК и ценностными предпочтениями в отношении организационного развития разновозрастного мужского персонала инновационных компаний

		Желательная ОК								Вовлеченность			
		К		А		Р		И		Актуальная		Через 5 лет	
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальн ая ОК	К	.20	.17	-.05	-.51	-.40	.00	.49	.26	.05	.12	.26	-.15
	А	.16	.30	.25	.04	-.37	-.29	.12	.03	.15	-.22	-.21	-.17
	Р	-.10	.06	-.13	-.24	.30	.07	-.24	.15	-.20	-.19	-.23	-.27
	И	-.15	-.30	.08	.35	.28	.19	-.18	-.28	.23	.14	.20	.35
Хрон. возраст		-.28	.17	.17	.43	.24	-.41	-.10	-.19	.06	.19	-.04	.04

Значимые корреляции обнаружены в данных практически только врачей. Единственными значимыми корреляциями, общими для инженеров и врачей обеих гендерных групп, является обратная связь между

адхократическим компонентом ОК и предпочтительностью ее кланового компонента. По-видимому, несмотря на сложившиеся модели организационной культуры компаний у персонала остается боязнь усиления кланового компонента, способствующего развитию псевдоинновационности. Таких опасений нет у персонала ординарных компаний, поскольку они еще не прочувствовали инновационность как позитивный вектор развития, а клановый компонент является естественным и желанным как средство психологической защиты именно от рыночно-инновационных преобразований.

Остальные данные показывают специфику ценностных приоритетов врачей как представителей класса профессий «человек-человек» в характерных для них моделях ОК с выраженным клановым компонентом. Значительно больше значимых корреляционных связей выявлено в показателях женщин, в то время как в ординарных компаниях таких связей было больше в данных мужчин. Это свидетельствует о том, что мужской персонал ординарных компаний в большей мере чуток к тем преобразованиям, которые пытается проводить менеджмент, а инновационных компаниях мужчины проявляют большую стабильность в своих установках, чем женщины. Так женщины-врачи более эмоционально поддерживают усиление инновационности – $r = .56$. Они чувствуют, что рост иерархичности также может негативно сказаться на инновационности – $r = -.47$, а рост рыночной составляющей, наоборот, поддержит инновационность – $r = .37$.

Мужчины-врачи воспринимают сложившуюся ситуацию как оптимальную, коэффициенты корреляции далеки от приближения к статистической значимости. Они острее женщин чувствуют, что если будут усиливаться клановая составляющая, то инновационность может начать снижаться $r = -.51$. Заслуживает внимания значимость связи в восприятии мужчин между ростом иерархичности и инновационности – $r = .35$. Возможно это объясняется тем, что для них в медицинской компании желательным

является большой административный посыл к развитию инновационности, чем он есть сейчас. В этом пункте они существенно расходятся с женщинами, опасаящимися усиления иерархичности.

Отношение к иерархичности определяет и различия мужчин и женщин в отношении перспективной вовлеченности: если мужчины полагают, что их вовлеченность в перспективе возросла бы при росте иерархичности ($r = .35$), то у женщин она снизится ($r = -.36$). В целом, персонал инновационных компаний, как было показано, уже достиг высокой степени персональной вовлеченности в трудовую деятельность, поэтому в основном коэффициенты корреляции статистически не значимы. Вместе с тем, заслуживают внимания показатели вовлеченности инженеров-женщин. Они не достигают уровня статистической значимости, но близки к нему: женщины отмечают и на момент исследования, и на перспективу зависимость их трудовой вовлеченности от роста инновационности в компании: $r = .31$ и $r = .28$ соответственно. Таким образом, женский потенциал принятия инноваций в технической сфере еще не достигнут.

Если в ординарных компаниях не обнаружены значимые корреляционные связи между хронологическим возрастом, ценностными предпочтениями организационного развития и трудовой вовлеченностью, то в инновационных компаниях такие связи есть. В данных врачей обеих гендерных групп обнаружена обратная корреляция между хронологическим возрастом и желательностью рыночной составляющей в организационной культуре компании: у женщин $r = -.65$, у мужчин $r = -.41$. Таким образом, подтверждаются данные о позитивном выборе в пользу рыночных отношений в медицине молодых врачей: чем старше врачи, тем меньше они поддерживают рыночную составляющую, ориентирующую на внутреннюю конкуренцию и обеспечение прибыли компании. Но они готовы поддержать рост инновационности: $r = .43$ у мужчин и $r = .38$ – у женщин.

Инженеры более сдержанно относятся к рыночным преобразованиям, значимых связей с хронологическим возрастом нет. Но вот инновационность

они тоже готовы поддержать: коэффициенты немного не достигают уровня статистической значимости, но все же позитивная тенденция просматривается: у мужчин: $r = .28$, у женщин $r = .29$. Таким образом, в инновационных компаниях прослеживается вместе с возрастом рост готовности к инновациям.

Подводя итог проведенному анализу, можно отметить следующее:

ОК производственных и медицинских компаний различается по выраженности кланового компонента более характерного для медицинских компаний. Вместе с тем различия в ОК между ординарными и инновационными компаниями значительно более существенны. Это в первую очередь относится к инновационному компоненту и готовности его поддерживать и даже усиливать во временной перспективе. В отношении рыночного компонента есть различия между медицинским и инженерным персоналом. Врачи меньше инженеров поддерживают рыночные преобразования. Даже в инновационной медицинской компании эта готовность есть только у более молодого персонала.

В ординарных компаниях персонал, не зависимо от возраста и гендерной принадлежности, стремится к усилению кланового компонента в ОК, что является сдерживающим фактором проводимых организационных изменений. Вместе с тем, мужская часть персонала ординарных компаний, несмотря на имеющиеся выраженные клановые ориентации, готова к некоторым, очень скромным, изменениям рыночно-инновационного характера. Женщины ординарных компаний проявляют характеристики неготовности к организационным изменениям, типичные для гендерных стереотипов.

Зависимость готовности к организационным изменениям и трудовой вовлеченности от хронологического возраста выявлена у мужчин-врачей ординарной компании: вместе с возрастом растет желание приоритета клановых отношений в организационных условиях. У персонала обеих профессиональных групп инновационных компаний выявлены зависимости от возраста роста готовности к инновациям и отторжения рыночных

преобразований у врачей. Соответствия женского персонала инновационных компаний гендерным стереотипам не выявлено.

Эти результаты, с одной стороны, свидетельствуют о том, что организационные условия, находящие свое отражение в ОК, являются детерминантами готовности/неготовности персонала к организационным изменениям рыночно-инновационного характера. С другой стороны, эта детерминация не является прямолинейной: она опосредуется типом профессиональной деятельности, ее принадлежностью к определенному классу профессий. Так, если представители инженерного корпуса (класс профессии «человек-техника») в соответствующих организационных условиях легко принимают их рыночный компонент, то врачи (класс профессии «человек-человек») значительно различаются в принятии рыночного компонента в зависимости от возраста.

Встают вопросы о необходимости выявления регуляторов принятия инноваций, действующих внутри ОК разного типа.

2.3. Усталость, стресс, здоровье: субъективное благополучие персонала как эмоциональный регулятор социально-психологического возраста

Особый интерес для ответа на вопрос о регуляторах готовности разновозрастного персонала к организационным изменениям, в том числе к принятию инноваций, вызывает психофизиологический уровень регуляции СП старения как социального действия.

Можно ли достичь серьезных целей экономического развития, просто получив дополнительный человеческий ресурс в виде работников старших возрастов?¹ Только в том случае, если работник захочет и сможет работать, а

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

работодатель убедится в высокой ценности таких работников и, в результате, не будет разделять возрастные стереотипы¹. Не случайно ищутся принципы и методы разработки интегрального индекса для оценки благополучия пожилых в России². Понятно, что в современных условиях благополучие пожилых людей не может рассматриваться вне вопросов их доступа к трудовой деятельности. Это не означает, что люди старшего возраста должны работать, но те из них, кто имеет силы и желание, не должны лишаться возможности продолжать трудовую деятельность, поскольку это создает предпосылки для повышения материального и духовного благополучия значительного числа людей³. Встают вопросы о субъективном благополучии разновозрастного, в том числе старшего, персонала на рабочих местах в условиях организационных изменений инновационного характера, что наиболее актуально для современного этапа социально-экономического развития⁴:

1. Как чувствует себя разновозрастный женский и мужской персонал в трудовых коллективах ординарных и инновационных компаний?
2. Как влияет стресс организационных изменений на персонал в ОК разного типа?

Психофизиологический уровень регуляции СП старения: субъективное благополучие персонала

Известно, что поведение регулируется множеством факторов: внешней и внутренней мотивацией, сознательно поставленными

¹ Там же.

² Павлова И. А. и др. Российский индекс благополучия старшего поколения: методология, методика, апробация // Журнал исследований социальной политики. 2018. Т. 16. №1. С. 22-36.

³ Bowen C.E. Aging in the work context / C.E. Bowen, M. G. Noack, U.M. Staudinger // Handbook of the psychology of aging. 7th ed. Elsevier Academic Press, 2010. P. 263–277; Hessel P. Trends and determinants of the Flynn effect in cognitive functioning among older individuals in 10 European countries / P. Hessel, J.M. Kinge, V. Skirbekk, U.M. Staudinger // Journal of Epidemiology & Community Health. 2018. Vol.72. №5. P. 1–7.

⁴ Леонова И.С. Субъективное благополучие и трудовая вовлеченность сотрудников старшего возраста: гендерный аспект // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2020. №4. С.412-418.

целями, бессознательными или частично неосознаваемыми побуждениями¹. Особое значение имеют, безусловно, эмоциональные регуляторы. В трудовой деятельности к ним относится воспринимаемое работником качество трудовой жизни, удовлетворенность трудом во всей полноте ее показателей: от условий труда разного порядка до удовлетворенности собой в процессе труда, в том числе в условиях организационных изменений. Сколько бы ни говорил себе человек, что нужно достигать цели свои и компании, если эти усилия связаны с постоянным переживанием усталости, не оставляющей сил на семью, частную жизнь, реализацию вне трудовых интересов, всего того из чего складывается повседневная жизнь человека, если, кажется, что работа забирает здоровье, связана с постоянно переживаемым стрессом, менеджмент не может рассчитывать на приверженность персонала компании и личностную вовлеченность в трудовую деятельность и жизнь организации в целом. Это объясняется тем, что психофизиологический, или организменный, по Т. Парсонсу, уровень регуляции социального действия связан с базовыми, гомеостатическими, по А. Маслоу, потребностями человека в жизни и здоровье. Как справедливо отмечал А.Н. Леонтьев, любая деятельность полимотивирована², и трудовая деятельность побуждается не только потребностями жизнеобеспечения, общения, творчества, самореализации, но и соотносится с базовыми потребностями. Депривация этих потребностей проявляется в негативных эмоциональных переживаниях, а при их систематическом устойчивом сопровождении трудовой деятельности у человека формируется чувство угрозы от трудовой деятельности в целом или на конкретном предприятии, в конкретном структурном подразделении, складываются негативные трудовые установки. Потребности разного типа

¹ Deci E.L., Ryan R.M. Self-Determination Theory: A Macrotheory of human motivation, development, and health // Canadian Psychology. 2008. Vol.49. №3. P. 182–185; Захарова Л.Н. Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития // Проблемы теории и практики управления. 2008. №2. С. 90–96; Z Zakharova L. Unconscious value conflicts of managers as organizational innovative development / L. Zakharova., B. Yarmakhov, S. Kuzmina // Sociological, educational and psychological problems of organization and management. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania in Poznań, 2009. P. 45–52; Прохорова М.В. Прохоров В.М. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Психология. 2015. Т.8. №3. С. 57–64.

² Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. 304 с.

имеют свою специфику проявления у разных гендерных и возрастных групп персонала.

Группировка персонала по каким-то значимым признакам важна, к ней подталкивают менеджера и возрастные стереотипы. Она ориентирует менеджмент на выстраивание адекватных стратегий управления. Важно это и потому, что нельзя не учитывать общую тенденцию к запросу более молодого персонала на либерализацию трудовой атмосферы, особенно это касается привлечения наиболее высококвалифицированных молодых работников¹. Для успешного закрепления сотрудника на рабочем месте необходимо, чтобы ему нравилось это рабочее место в контексте сложившихся и развивающихся организационных условий, и он бы ощущал себя благополучным, испытывающим положительные эмоции, а не постоянное чувство усталости, вины, желания уйти на пенсию или отправиться искать другое место работы.

Среди причин, по которым россияне, достигшие пенсионного возраста оставили работу, чаще всего названо состояние здоровья, физическая и психологическая усталость². Это индикаторы явного субъективного неблагополучия. Другая часть хотела бы получать пенсию, продолжать работать, чтобы поддержать уровень своих скромных доходов, т.е. исходя сугубо из утилитарных мотивов, что тоже нельзя отнести к проявлению субъективного благополучия³. Обе тенденции имеют в своей основе вынужденность выбора. Вынужденность не создает мотивации наращивать собственную компетентность до требований новой экономики, укрепляя стереотипное восприятие работодателями работников старшего возраста⁴. Изменение позиции граждан в отношении пенсионной реформы будет зависеть от смысловой увязки продолжения

¹ Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2. С. 194–201.

² Пенсионная реформа // ЛЕВАДА-ЦЕНТР 2018. 05 июля. [Электронный ресурс]. URL: https://www.levada.ru/2018/07/05/pensionnaya-reforma-3/?utm_source=mailpress&utm_medium=email_link&utm_content=twentyten_singlecat_20920&utm_campaign=2018-07-05T06:30:56+00:00.

³ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста в условиях внедрения инноваций // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. №4. 2020. С. 39-53.

⁴ Там же.

трудовой деятельности и субъективного благополучия.

Ключевым требованием новой экономики к персоналу является личностная вовлеченность в трудовой процесс. Поскольку именно личностная вовлеченность обуславливает наличие или отсутствие других необходимых качеств, таких как ответственность и инициатива, постоянное профессиональное развитие вместе с трудовым процессом и самообучение¹. Не случайно сопротивление персонала становится все более насущной проблемой для менеджмента. Сопrotивляется организационным изменениям персонал, находящийся в ценностном конфликте с менеджментом, испытывающий субъективное неблагополучие². Под субъективным благополучием понимается эмоциональная оценка удовлетворенности жизнью в целом или ее конкретными сферами, в том числе трудовой деятельностью³. В трудах Е. Динера, классика исследований субъективного благополучия, в качестве его ключевой составляющей применительно к трудовой деятельности названо желание изменений на фоне позитивных эмоций, связанных с трудом⁴.

Концепт субъективного благополучия представляется очень важным в условиях изменения организационных условий вообще и технологического уклада, в частности. Субъективное благополучие не включает в себя рассмотрение никаких конкретных объективных характеристик жизни человека, а в случае изучения его применительно к трудовой деятельности не

¹ Календжян С., Кузьмина Т. «Вовлеченность персонала» как основа культуры соучастия // Проблемы теории и практики управления. 2017. №10. С. 112–126; Квачев В.Г., Юдина М.А. Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. №64. С. 140–158. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/320923272_Industry_40_porazenie_raboty_ili_pobeda_tvorceskogo_truda_Industry_40_A_Loss_for_Labor_or_a_Victory_for_Creative_Work.

² Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

³ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы: возрастной аспект // Вестник университета. 2020. №2. С. 186–193; Linley P.A. Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological wellbeing measures / P.A. Linley, J. Maltby, A.M. Wood, G. Osborne, R. Hurling // Personality and Individual Differences. 2009. Vol.47. №8. P. 878–884; Snyder C. R. Positive psychology. The scientific and practical explorations of human strengths. 2nd ed. / C.R. Snyder, J. Lopez, J.T. Pedrotti. SAGE, 2011. 600 p.

⁴ Diener E. Subjective well-being: three decades of progress / E. Diener, E.M. Suh, R.E. Lucas, H.L. Smith // Psychological Bulletin. 1999. Vol.125. №2. P. 276–302.

рассматриваются, казалось бы, такие важные аспекты труда, как технологии производства, заработная плата, стиль управленческого взаимодействия, выстраиваемый менеджментом. Субъективное благополучие является неотъемлемой частью качественной трудовой жизни, которая, с одной стороны, проявляется в благоприятных для сотрудников физических, организационных, психологических условиях работы, а с другой, способствует эффективности и устойчивому развитию компании¹. Рост качества трудовой жизни связывается с гуманизацией рабочей среды, содержательным и технологическим обогащением труда, удовлетворением основных человеческих потребностей, в том числе и высшего порядка². И это при том, что часть работников негативно воспринимают практику обогащения содержания труда, закономерно происходящего при внедрении инноваций³.

Только эмоциональное восприятие жизненной или трудовой ситуации, но за этим стоит множество факторов, влияющих на восприятие человеком своей жизни. Декомпозиция детерминант этого восприятия может дать важные сведения для совершенствования управления.

Сопоставление характеристик возрастных стереотипов и характеристик социально-психологической жизнеспособности персонала инновационных и отсталых предприятий позволили выделить индикаторы СП возраста⁴. Так, «молодой» и «старый» социально-психологический возраст различаются по ценностным приоритетам организационного развития, особенностям баланса трудовой и общежитейской мотивации, уровню ответственности и открытости принимаемых решений, уровню доверия менеджерам, преобладанию инструментального или ценностного типа конфликтности, стратегиям поведения в конфликте, приверженности стереотипам, подверженности

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста в условиях внедрения инноваций // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. №4. 2020. С. 39-53.

² Там же. С. 40.

³ Там же. С. 40.

⁴ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

организационному стрессу изменений, стратегиями предупреждения и преодоления стресса¹.

Анализ выявленных показателей СП возраста позволяет выделить еще один важный критерий — это субъективное благополучие персонала разных возрастов в условиях ОК разного типа. Субъективное благополучие определяется на основе уровня усталости, здоровья, переживаемого стресса, возрастного самочувствия и самочувствия себя в трудовом коллективе².

Усталость — это сложный процесс временных сдвигов в физиологическом и психологическом состоянии работника, развивающийся в результате действия напряженной или длительной работы, болезней, стресса³. Усталость становится распространенной жалобой пожилых людей и является системой физиологического предупреждения⁴. Усталость фиксируется самим человеком исходя из плохого самочувствия, в основе которого лежит обычно целый комплекс симптомов от полной опустошенности, нарушения сна, раздражительности до трудностей сосредоточения внимания и болях в мышцах⁵. Она хорошо заметна и наблюдателю, поскольку усталость отражается на внешнем облике человека⁶.

¹ Там же. С. 37.

² Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52; Snyder C. R. Positive psychology. The scientific and practical explorations of human strengths. 2nd ed. / C.R. Snyder, J. Lopez, J.T. Pedrotti. SAGE, 2011. 600 p.

³ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

⁴ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52; Eldadah B.A. Fatigue and fatigability in older adults // PM&R. The Journal of Injury, Function and Rehabilitation. 2010. Vol.2. №5. P. 406–413.

⁵ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52; Marcora S.M. Mental fatigue impairs physical performance in humans / S.M. Marcora, W. Staiano, V. Manning // Journal of Applied Physiology. 2009. Vol.106. №3. P. 857–864; Mills R.J. Development of a patient reported outcome scale for fatigue in multiple sclerosis: the neurological fatigue index (NFI-MS) / R.J. Mills, C.A. Young, J.F. Pallant, A. Tennant // Health and Quality of Life Outcomes. 2010. Vol.8. №22. [Электронный ресурс]. URL: <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/1477-7525-8-22>; Schwarz J.F.A. Age affects sleep microstructure more than sleep macrostructure / J.F.A. Schwarz, T. Akerstedt, E. Lindberg // Journal of Sleep Research. 2017. Vol.26. P. 277–287; Wong J.D., Shobo Y. The moderating influences of retirement transition, age, and gender on daily stressors and psychological distress // The International Journal of Aging and Human Development. 2017. Vol.85. №1. P. 90–107.

⁶ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

Повышенная утомляемость и, как результат, чувство усталости при старении могут быть вызваны различными факторами, включая возрастные изменения в производстве или использовании энергии, воспалительные механизмы, трудовые нагрузки¹. Утомляемость и усталость рассматриваются как ранний индикатор процесса старения². Усталость является сильным предиктором функциональных ограничений, смертности и других неблагоприятных последствий³. Существует несколько биологических, физиологических и социальных объяснений усталости: она рассматривается как самооценочный показатель слабости; физиологическое состояние повышенной уязвимости к стрессорам; результат снижения физиологических резервов и нарушения регуляции множества физиологических систем; следствие совокупного воздействия социальных, психических и биологических факторов на протяжении всей жизни⁴.

Особое значение имеют данные о том, как утомляемость и усталость в наибольшей степени связаны с ощущаемым и ранее воспринятым стрессом, а также самооценкой состояния здоровья⁵. Показано, что утомляемость является также результатом негативных событий частной жизни, она более свойственна женщинам и представителям более низких социальных классов⁶.

Связь усталости и стресса является особенно значимой при рассмотрении проблемы СП возраста в трудовой деятельности⁷. Новые организационные требования обуславливают необходимость достаточно

¹ Eldadah B.A. Fatigue and fatigability in older adults // PM&R. The Journal of Injury, Function and Rehabilitation. 2010. Vol.2. №5. P. 406–413.

² Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

³ Там же. С. 39.

⁴ Avlund K. Fatigue in older adults: an early indicator of the aging process? / Aging Clinical and Experimental Research. 2010. Vol.22. №2. P. 100–115; Schwarz J.F.A. Age affects sleep microstructure more than sleep macrostructure / J.F.A. Schwarz, T. Akerstedt, E. Lindberg // Journal of Sleep Research. 2017. Vol.26. P. 277–287; Smartt C. Fatigue as a manifestation of psychosocial distress in a low-income country: a population-based panel study / C. Smartt, Medhin G., A. Alem, V. Patel, M. Dewey, M. Prince, C. Hanlon // Tropical Medicine and Public Health. 2016. Vol.21. №3. P. 365–372.

⁵ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

⁶ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52. Kocalevent R.D. Determinants of fatigue and stress / R.D. Kocalevent, A. Hinz, E. Brähler, B.F. Klapp // BMC Research Notes. 2011. №4. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3148561>

⁷ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

оперативной адаптации к ним, поэтому стресс в классическом его понимании в условиях организационных изменений имеет место¹. Стресс при этом может принимать как формы течения в виде эустресса или дистресса. Стресс, безусловно, в любом случае при длительном действии ведет к истощению, но в случае эустресса это не так заметно для самого субъекта, испытывающего стресс². Дистресс же может сопровождаться развитием серьезных заболеваний³. Поэтому для менеджмента постоянной задачей является работа по адаптации персонала к новым требованиям⁴. Развитие усталости может рассматриваться как результат дезадаптации в условиях организационных изменений.

До начала XXI века корпоративные требования вообще не рассматривались как источник стресса, хотя стресс на рабочих местах активно исследовался⁵. В 2005 г. К. Купер и С. Картрайт, анализируя фундаментальные причины стресса на рабочих местах, на первом месте назвали перемены в корпоративной культуре, ведущие к существенным сдвигам в стиле управления⁶. Соответственно эти трансформации являются основой неуверенности и неопределенности – классическим причинам стресса⁷.

¹ Там же. С. 36-52.

² Там же. С. 36-52.

³ Там же. С. 36-52.

⁴ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52; Китаев-Смык Л.А. Психология стресса: психологическая антропология стресса. М.: Академический проект, 2009. 944 с.; Cranwell-Ward J., Abbey A. Organizational stress. Palgrave Macmillan, 2005. 254 p.; Леонова А.Б. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений // Психологический журнал. 2006. Т.27. №2. С. 79–92.

⁵ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

⁶ Там же. С. 36-52.

⁷ Donald I. Work Environments, Stress and Productivity: An Examination Using ASSET / I. Donald, P. Taylor, S. Johnson, C. Cooper, S. Cartwright, S. Robertson // International Journal of Stress Management. 2005. Vol. 12 №4. P. 409– 423.

Исследовательские вопросы:

1. Каковы показатели субъективного благополучия медицинского и инженерного персонала инновационных и ординарных компаний в условиях организационных изменений?

2. В чем состоит возрастная и гендерная специфика субъективного благополучия персонала инновационных и ординарных компаний?

3. Каково влияние субъективного благополучия персонала инновационных и ординарных компаний?

Результаты представлены в таблицах 2.3.1 – 2.3.7.

Усталость как показатель субъективного благополучия разновозрастного персонала ординарных и инновационных компаний

Данные таблиц 2.3.1 – 2.3.3 показывают, что принципиальные различия между персоналом ординарных и инновационных компаний проявляются на уровне усталости, вызванной организационными условиями, независимо от гендерной принадлежности и класса профессий. И эти различия всегда означают статистически значимо большую усталость от организационных условий ординарных компаний.

Таблица 2.3.1

Усталость, стресс и самооценка здоровья женского персонала ординарных и инновационных компаний¹

Воз раст	Ком Пании	Усталость				Стресс				Здоровье		
		ТД	ОУ	W	ДР	Уст	СН	Ус	Вцел	Общ	СС	НС
М	ОП	6.1	8.3	*	4.4	3.8	2.4	3.0	28,0	3,1	2.7	2.3
	ИП	6.2	4.2	*	3.6	2.7	1.4	2.1	19.5	3.5	4.3	3.3
	U	-	**		-	*	*	*	**	-	*	*
	ОМ	7,3	6,2	T	3,1	3.7	3.5	3.2	29.7	3.2	2.3	1.8
	ИМ	6,9	4.7	*	3,5	2.9	2.7	2.4	24.1	3.9	3.5	2.1
	U	T	*		T	*	*	*	*	**	*	-

¹ Леонова И.С. Субъективное благополучие разновозрастного женского персонала инновационных компаний / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2020 №2. С. 76-88; Leonova I.S. Stress, Health Self-Assessment, Social and Psychological Age of Women's Staff in Organizational Cultures of Different Types / I.S. Leonova, L.N. Zakharova, F.D. Bretones // Talent Development and Excellence. 2018. №10. Vol.2. P. 20-36.

СР	ОП	8.0	6.7	*	5.9	3.6	2.5	2.0	25.9	2.5	2.4	1.1
	ИП	5.9	4.8	-	4.2	2.5	1.4	2.0	18.4	3.9	3.8	3.4
	U	**	*		T	*	*	-	*	*	**	**
	ОМ	7,0	5.8	*	3,6	3.5	2.7	2.5	25.7	3.1	2.9	1.6
	ИМ	5,8	4.3	*	3,3	2.4	2.0	2.3	20.0	4.0	3.1	3.0
	U	*	*		-	*	*	-	*	*	-	**
СТ	ОП	4.8	5.2	*	4.8	3.2	2.7	1.9	25.2	1.4	1.6	1.5
	ИП	4.7	4.0	-	4.6	2.4	1.6	1.5	16.3	3,4	3.0	2.9
	U	-	T		-	T	*	*	**	**	*	**
	ОМ	5,5	4.4	T	3,5	3.7	2.6	2.1	26.2	2.5	2.0	2.1
	ИМ	5,0	3.7	*	3,2	2.6	2.1	1.6	18.7	3.6	3.3	3.5
	U	T	*		-	*	T	*	**	**	*	*

В таблицах 2.3.1–2.3.3: М-молодой, СР – средний, СТ-старший возрасты; ОП-ординарное производственное, ИП – инновационное производственное предприятия; ОМ - ординарная медицинская, ИМ - инновационная медицинская компании; ТД- усталость от трудовой деятельности, ОУ – усталость от организационных условий, ДР – усталость от домашней работы; Уст – усталость, СН – сильно нервничать и не быть в состоянии успокоиться; Ус – чувство, что любое дело требует больших усилий; Вцел – общая оценка стресса; В – самооценка возраста; СС- состояние сердечно-сосудистой системы, НС – состояние нервной системы; Статистическая значимость различий по критерию U - Манна-Уитни; W- Вилкоксона: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция, - – статистически значимые различия отсутствуют»¹.

Таблица 2.3.2

Усталость, стресс и самооценка здоровья мужского персонала ординарных и инновационных компаний

Воз раст	Ком пании	Усталость				Стресс				Здоровье		
		ТД	ОУ	W	ДР	Уст	СН	Ус	Вцел	Общ	СС	НС
М	ОП	7.3	8.8	*	3.8	3.6	2.6	3.2	20.5	3,1	2.4	1,9
	ИП	4.4	3.1	*	2.3	2.7	1.1	1.6	14.0	3,4	3.6	2,9
	U	**	**		-	*	**	**	*	-	*	*
	ОМ	6,1	8,7	**	2,0	3,9	4,2	4,2	32,6	3,5	1,6	1,9
	ИМ	5,5	4,5	-	2,3	3,5	2,9	3,5	26,5	4,5	1,9	2,1
	U	*	**		-	T	**	*	**	T	T	T
СР	ОП	7.6	7.2	T	4.2	3.5	2.2.	2.8	23.0	1.9	1.5	2.6
	ИП	5.7	4.3	*	3.9	2.2	1.2	1.6	13.4	3.7	3.6	4.1
	U	*	*		-	*	**	**	**	*	**	**
	ОМ	6,2	6,9	T	2,9	3,6	2,9	3,4	27,5	2,8	1,5	2,0
	ИМ	4,6	5,0	-	2,9	3,0	2,3	3,1	22,5	4,3	2,0	3,6
	U	*	*		-	T	*	*	*	*	*	*
СТ	ОП	5.0	4.9	-	3.2	2.4	1.9	2.8	21.8	1	0.7	2,6
	ИП	4.5	3.1	**	4.1	2.3	1,3	2.0	16.5	2.6	2.1	3,6
	U	-	*		T	-	*	T	*	**	*	*
	ОМ	3.2	5.7	*	3,2	3,8	3,4	2,7	27,1	2,6	1,1	2,3
	ИМ	2,7	2,9	-	2,9	2,4	2,0	1,2	16,9	4,0	2,4	4,5
	U	-	**		-	*	*	**	**	**	*	**

¹ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. 2020. №45. Т. 2. С. 251.

Таблица 2.3.3

Статистическая значимость различий между показателями усталости, стресса и самооценки состояния здоровья инженеров и врачей разных возрастных групп ординарных и инновационных компаний

Сравниваемые подгруппы	Усталость			Стресс	Самооценка здоровья	
	Трудовая деятельность	Организационные условия	Домашняя работа		Сердечно-сосудистая система	Нервная система
Инженеры						
Мопк-СРопк (Ж)	Т	*	Т	-	-	*
Мопк-СРопк (М)	-	-	-	-	*	*
Мопк-СТопк (Ж)	-	-	-	*	Т	Т
Мопк-СТопк (М)	Т	*	-	-	**	*
СРопк-СТопк (Ж)	*	-	-	-	Т	-
СРопк-СТопк (М)	*	*	Т	-	*	-
Мипк-СР ипк (Ж)	-	-	-	-	-	-
Мипк-СР ипк (М)	-	-	*	-	-	*
Мипк-СТипк (Ж)	Т	-	-	-	*	-
Мипк-СТипк (М)	-	-	*	-	*	*
СРипк-СТипк (Ж)	-	-	-	-	*	-
СРипк-СТипк (М)	-	Т	-	-	*	-
Врачи						
Момк-СРомк (Ж)	-	-	-	Т	-	-
Момк-СРомк (М)	-	*	-	*	-	-
Момк-СТомк (Ж)	*	*	-	-	-	-
Момк-СТомк (М)	*	*	*	**	*	-
СРомк-СТомк (Ж)	*	-	-	-	-	-
СРопк-СТопк (М)	*	-	-	Т	*	-
Мимк-СР имк (Ж)	-	-	-	Т	-	-
Мимк-СР имк (М)	-	-	-	-	-	*
Мимк-СТимк (Ж)	*	-	-	-	-	-
Мимк-СТимк (М)	-	*	-	*	-	*
СРимк-СТимк (Ж)	-	-	-	-	-	-
СРимк-СТимк (М)	-	*	-	Т	-	-
Инженеры-Врачи						
Мопк-Ж–Момк-Ж	*	*	*	-	-	*
Мипк-Ж–Мимк-Ж	-	-	-	**	-	*
Мопк-М–Момк-М	*	-	*	**	Т	-
Мипк-М– Мимк-М	Т	*	-	**	**	-
СРопк-Ж– СРомк-Ж	-	*	*	-	-	-
СРипк-Ж– СРимк-Ж	-	-	-	-	-	-
СРопк-М–СРомк-М	-	-	*	Т	-	-
СРипк-М–СРимк-М	-	-	-	*	*	-
СТопк-Ж–СТомк-Ж	-	*	*	-	-	-
СТипк-Ж–СТимк-Ж	-	*	*	-	-	-
СТопк-М–СТомк-М	*	-	-	Т	-	-
СТипк-М–СТимк -М	*	-	*	-	-	*

Зафиксирован только один случай, когда различия по этому показателю не достигают статистически значимого уровня, но все же проявляются в виде тенденции у женщин-инженеров средней возрастной группы. Диапазон колебаний «Уровень показателей усталости от организационных условий» в ординарных организациях колеблется между 8.8 баллами у молодого инженерного мужского персонала до 4.4 баллов у врачей-мужчин старшей возрастной группы. В инновационных организациях соответствующий диапазон варьируется от 5 баллов у сотрудников-мужчин среднего возраста медицинской компании до 2.9 баллов у сотрудников-мужчин старшей возрастной группы.

Заслуживает внимания и другой факт – в большей части случаев сравнения усталость от трудовой деятельности персонала ординарных компаний статистически значимо ниже усталости от организационных условий. И, наоборот, усталость от организационных условий в инновационных компаниях существенно ниже, чем усталость от трудовой деятельности. Исключения составляют отсутствие различий в показателях у старших женщин-врачей и мужчин-врачей среднего и старшего возраста. То, что отсутствие различий между усталостью от трудовой деятельности и организационных условий обнаруживается именно у персонала старших возрастов показывает, что со временем эти группы персонала лучше адаптируются к требованиям, связанным с организационными изменениями. Адаптация имеет разный характер. В инновационных компаниях естественно, что сотрудники старших возрастов хорошо справляются с этими требованиями, а в ординарных компаниях сотрудники старших возрастных групп поняли, что можно эти требования не выполнять, находясь в скрытом ценностном конфликте с менеджментом. Еще один достойный внимания факт состоит в том, что в целом сотрудники ординарных компаний испытывают, как правило, большую усталость от трудовой деятельности, чем персонал инновационных компаний. Следовательно, новые технологии делают труд более легким, а персонал ординарных компаний не хочет осваивать эти

технологии, видимо, опасаясь большей усталости от освоения нового и сложного.

Различия у мужского персонала выражены сильнее, чем у женского. Причем, наиболее близкими показатели усталости от трудовой деятельности относятся к молодым-женщинам и персоналу старших групп. Это, вероятно, связано с тем, что женщины и старшие мужчины более умело пользуются возможностями, которые дает клановый компонент организационной культуры, чем мужчины, и находят способы снять трудовое напряжение. Женский персонал производственной ординарной компании устает сильнее от организационных условий, чем врачи ординарной компании. Это связано, по-видимому, с тем, что в производственной компании более выражен иерархический компонент организационной культуры, а в медицинской – клановый. Таким образом, женщины-инженеры ординарной компании испытывают более сильное давление менеджмента, чем врачи. Это сказывается на уровне усталости.

Косвенным свидетельством надежности полученных результатов является близкий уровень усталости от домашней работы у всех категорий работников внутри одной возрастной группы. Такая усталость не зависит от организационных отношений и, скорее, связана с возрастной категорией, когда наиболее устающими закономерно являются женщины среднего возраста¹ и молодого. Однако и эти различия не достигают уровня статистической значимости и проявляются как тенденции.

Безусловно, есть различия внутри возрастных и гендерных групп, а также между показателями усталости персонала разных классов профессий. В них проявляется определенная специфика усталости. Обращение к данным таблицы 2.3.3 дает возможность увидеть, что от трудовой деятельности в ординарных производственных и медицинских компаниях более устают

¹ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 42.

женщины и, в основном, женщины среднего возраста. По-видимому, на них падает основная рабочая нагрузка как на опытных, но еще не старых людей. Различий в усталости от трудовой деятельности не наблюдается ни между возрастными, ни гендерными группами персонала инновационных компаний. Исключение составляют различия в усталости молодых и старших женщин-врачей: у молодых женщин усталость составляет 6.9 балла, а у старших 5.0, $p \leq 0.05$. Видимо, молодые женщины-врачи устают больше вследствие сочетания адаптации к высокотехнологичной профессиональной деятельности и высокой ответственности за результат. Однако, в целом, инженеры устают больше от трудовой деятельности, чем врачи, особенно старшей возрастной группе. От домашней работы тоже больше устают инженеры, чаще мужчины, чем женщины во всех возрастных группах. Большая усталость инженеров, видимо, связана с их большей усталостью от трудовой деятельности.

Таким образом, по показателям усталости уровень субъективного благополучия существенно выше в инновационных компаниях¹. Это относится ко всем возрастным группам и не зависит от гендерной принадлежности сотрудников. При этом наблюдается и относительная специфика в проявлении усталости. В ординарных компаниях усталость от трудовой деятельности выше у инженеров, чем у врачей, женщины ординарной производственной компании устают от организационных условий сильнее, чем мужчины и врачи. Вместе с возрастом врачи ординарной компании устают меньше молодых – и мужчины, и женщины. В инновационных компаниях возрастные и гендерные проявления усталости минимальны. Можно предполагать по показателям усталости, что для мужского и женского персонала инновационных компаний всех возрастных групп характерен более молодой СП возраст, чем для персонала ординарных компаний. В ординарных компаниях значительнее выражены различия в

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста в условиях внедрения инноваций // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. №4. 2020. С. 39-53.

показателях усталости мужчин и женщин, в том числе и между разными возрастными группами. Это свидетельствует о том, что для ординарных компаний более характерны традиционные гендерные и возрастные различия.

Стресс и самооценка здоровья персонала ординарных и инновационных компаний.

Анализ уровня испытываемого персоналом стресса как фактора, нарушающего субъективное благополучие персонала и детерминанты чувства усталости показывает статистически значимые различия в ординарных и инновационных компаниях (табл. 2.3.1 – 2.3.2). Р. Кесслер не случайно включает чувство усталости в прямые показатели стресса. Можно видеть, что показатели усталости по Р. Кесслеру в целом соответствуют тем, что получены путем анкетирования респондентов с разделением усталости по ее источникам: трудовой деятельности, организационным условиям и домашней работы. Показатели усталости как проявления стресса более всего соответствуют показателям усталости от организационных условий, которые, по-видимому, являются наиболее значимыми при проведении организационных изменений и, в частности, при внедрении инноваций. Можно видеть, что показатели усталости как формы проявления стресса у женской части персонала разных возрастов в ординарных компаниях во всех случаях сопоставления статистически значимо выше показателей женского персонала инновационных компаний. В мужских показателях нет такой однородности: есть два случая тенденций в показателях молодых врачей и врачей среднего возраста, что, по-видимому, объясняется двумя причинами – меньшей подверженности стрессу мужчин (снижение показателей стресса у врачей-мужчин ординарной компании) и большей ответственностью профессии класса «человек-человек» (повышение показателей врачей-мужчин инновационной компании).

Не только показатели усталости показывают большой стресс у персонала ординарных компаний, но и целый ряд других показателей. Здесь

представлены показатели сильного нервного напряжения с невозможностью долгого времени справиться с ним и ощущение, что любая деятельность требует очень больших усилий. По этим показателям видно, что и мужской, и женский персонал всех возрастных групп в ординарных компаниях испытывает существенно больший стресс, чем персонал инновационных компаний. Нужно учесть, что в инновационных компаниях организационные изменения идут постоянно, а в ординарных об этих изменениях больше говорят менеджеры, но их попытки упираются в молчаливое сопротивление персонала. тем не менее, устают и нервничают больше сопротивляющиеся, чем те, кто занят реальной трудовой деятельностью инновационного характера.

Статистически значимые отличия установлены во всех случаях сравнения общих оценок стресса, рассчитанных по девяти показателям, причем большая часть статистической значимости различий составляет $p \leq 0.01$. Вместе с тем есть некоторые частные возрастные, гендерные и профессиональные различия в проявлении стресса (табл. 2.3.3.). Так можно видеть, что стресс внутри одной ОК выше у женщин, чем у мужчин. Диапазон проявлений стресса у женщин ординарной производственной компании составляет 28.0 баллов у молодых женщин-инженеров до 25.2 баллов у старших женщин, $p \leq 0.05$. У женщин-врачей ординарной клиники этот диапазон составляет от 29.7 баллов у молодых до 26.2 баллов, $p \leq 0.05$. У мужчин-инженеров ординарной компании показатели колеблются в диапазоне 23.5 баллов в группе среднего возраста до 20.5 баллов у молодых мужчин, $p \leq 0.05$. У женщин стресс выше, чем у мужчин. Отметим, что превышение показателем стресса 20 баллов означает психологически неблагоприятную ситуацию, а респонденты имеющие такие высокие индивидуальные показатели нуждаются, если не в медицинской, то в

психологической помощи¹.

Показатели стресса у врачей несколько иные. Так у мужчин-врачей ординарной клиники диапазон колебаний показателя стресса составляет от 32.6 баллов у молодых врачей до 27.1 у старших, $p \leq 0.05$. Таким образом, в ординарных медицинских компаниях для молодых врачей, и мужчин, и женщин, характерны максимальные уровни стресса, а для старших врачей – минимальные для данной профессиональной группы. У мужчин-врачей стресс, как правило, выше, чем у женщин, особенно у молодых, что еще раз подтверждает, что женщины ординарных медицинских компаний лучше используют доминанту отношений в ОК как психологическую защиту от стресса. Не случайно, что более низкие показатели стресса у женщин-врачей по сравнению с женщинами-инженерами. В условиях более выраженной иерархической доминанты, характерной для производственных компаний, женщинам труднее справляться со стрессом привычными для них средствами установления отношений, чем в медицинской компании, где присутствие кланового компонента в организационной культуре выше.

В инновационных компаниях различия между возрастными и гендерными проявлениями стресса менее выражены. Так, диапазон колебаний стресса в производственной компании у женщин-инженеров составляет от 19.5 баллов у молодых до 16.3 баллов у старших, различия статистически не значимы. У мужчин-инженеров этот диапазон составляет от 16.5 баллов у мужчин старшего возраста до 13.4 баллов у мужчин среднего возраста статистические различия отсутствуют. Таким образом, слабые тенденции в межвозрастных различиях есть, но они не являются статистически значимыми, и стресс ниже 20 баллов укладывается в пределы нормы².

У женщин-врачей инновационной клиники диапазон показателей

¹ Kessler R.C. Short screening scales to monitor population prevalence and trends in non-specific psychological distress / R.C. Kessler, G. Andrews, L.J. Colpe, E. Hiripi, D.K. Mroczek, S.-L.T. Normand, E. E. Walters. A.M. Zaslavsky // Psychological Medicine. 2002. Vol.32. P. 959–956.

² Kessler R.C. Short screening scales to monitor population prevalence and trends in non-specific psychological distress / R.C. Kessler, G. Andrews, L.J. Colpe, E. Hiripi, D.K. Mroczek, S.-L.T. Normand, E. E. Walters. A.M. Zaslavsky // Psychological Medicine. 2002. Vol.32. P. 959–956.

стресса составляет от 24.1 балла в группе молодых до 18.7 балла в старшей группе, $p \leq 0.05$. У мужчин-врачей этот диапазон составляет от 26.5 балла у молодых врачей до 16.9 балла в группе старших. Таким образом, наиболее благоприятная ситуация с переживаем стресса как для мужского, так и для женского персонала всех возрастов сложилась на производственном инновационном предприятии. У врачей ситуация сложнее. В инновационной медицинской компании стресс проявляется статистически значимо меньше, чем в ординарной, но все же показатели неблагоприятные. Профессиональный стресс в профессии класса «человек-человек» оказывается выше, чем в профессии класса «человек-техника», несмотря на удержание относительно высокого показателя кланового компонента в организационной культуре.

Различия в таких компонентах субъективного благополучия персонала ординарных и инновационных компаний, как усталость и стресс, с показателями стресса, превышающими норму, обуславливают сравнение субъективного благополучия персонала и на уровне здоровья.

Данные показывают, что только у молодых сотрудников мужского и женского пола ординарных и инновационных компаний не зафиксировано статистически значимых отличий в общей оценке состояния здоровья. В остальных возрастных группах они наблюдаются, и все не в пользу ординарных компаний (табл. 2.3.1 – 2.3.2). Однако женщины-врачи средней возрастной группы составляют исключение, так как в отношении них различия не достигают уровня статистической значимости.

При этом наблюдается ряд различий, относящихся к классу профессий и мужской/женской гендерной принадлежности. Врачи средней и старшей возрастных групп ординарных компаний чувствуют себя более здоровыми по сравнению с представителями аналогичных возрастных групп производственных организаций (табл. 2.3.3.). Таких различий нет в показателях самооценки здоровья между врачами и инженерами

инновационных компаний, и все они чувствуют себя более здоровыми, чем представители тех же возрастных групп персонала ординарных компаний¹.

Еще более яркие подтверждения можно видеть, если проанализировать оценки состояния здоровья по более конкретным сферам – состоянию нервной и сердечно-сосудистой систем. В обоих случаях статистически значимые различия прослеживаются практически во всех возрастных группах и классах профессий. Исключение составляют врачи среднего возраста по оценке состояния сердечно-сосудистой системы и молодые врачи в оценках состояния нервной системы².

У врачей есть некоторая специфика показателей, но есть и значимая тенденция, состоящая в том, что в молодом и среднем возрастах сотрудники инновационных производственных компаний чувствуют себя более здоровыми, чем врачи. И только в старшем возрасте врачи как инновационных, так и ординарных компаний чувствуют себя более здоровыми, чем сотрудники производственных компаний. Возможно, это связано с тем, что в более молодом возрасте и врачи, и инженеры меньше внимания уделяют состоянию здоровья сердечно-сосудистой и нервной систем, а в старшем возрасте врачи имеют профессиональный приоритет в поддержании своего здоровья, что отражается и в его самооценке³.

Эти данные не сказываются существенным образом на главном результате: по самооценкам персонала, и врачи, и инженеры инновационных компаний чувствуют себя менее усталыми и более здоровыми, чем персонал ординарных компаний. И что еще более важно, различия в оценках прослеживаются не столько в разных возрастных группах, сколько в ОК разного типа. Если сравнить, например, самооценку состояния нервной системы у женщин-инженеров инновационной компании в разных возрастных

¹ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // *НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право*. 2020. №45. Т. 2. С. 252.

² Там же.

³ Там же. С. 252.

группах, можно видеть определенную возрастную динамику: 3.3 балла в молодом, 3.4 – в среднем, 2.9 – в старшем возрастах, то у инженеров ординарной компании соответственно показатели выглядят так: 2.3 балла в молодом, 1.1 – в среднем, 1.5 в – старшем возрастах. Значимое падение показателя осуществляется раньше – в среднем возрасте. Следовательно, в инновационной компании показатели не только выше, но и их возрастное снижение наступает позже¹.

У женщин-врачей другая динамика. В инновационных компаниях молодые врачи имеют показатель 2.1, в среднем 3.0, в старшем – 3.5 балла. В ординарных 1.8, 1.6, 2.1 баллов соответственно, межвозрастные статистически значимые различия отсутствуют. Врачи-мужчины в инновационной компании имеют показатели 2.1 балла в молодом возрасте, 3.6 баллов в среднем и 4.5 баллов в старшем возрасте, что означает существенное улучшение показателей с возрастом. В ординарной медицинской компании возрастная динамика состояния нервной системы врачей-мужчин идет от 1.9 балла в молодой группе, к 2.0 балла в средней до 2.3 балла в старшей, статистически значимые различия отсутствуют. Показатели, независимо от возраста хуже, чем в инновационных компаниях, но динамика отличается от динамики оценки состояния нервной системы инженеров. У врачей виден устойчивый рост показателей в инновационной компании, а у врачей ординарной компании – только в старшем возрасте, но все равно существенно меньший, чем в инновационной².

У мужчин по показателям состояния нервной системы те же тенденции, что характерны для женщин: лучшее состояние нервной системы у мужского персонала инновационных компаний. Но у мужчин состояние нервной системы лучше, чем у женщин.

У мужчин особенно выделяется самооценка состояния сердечно-

¹ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // *НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право*. 2020. №45. Т. 2. С. 252.

² Там же. С. 252.

сосудистой системы. В инновационных компаниях эта самооценка во всех случаях сравнения статистически значимо лучше, чем у персонала ординарных компаний, но у врачей лучше, чем у инженеров в своих возрастных группах. У женщин лучше, чем у мужчин, как у инженеров, так и у врачей. У мужчин-инженеров ординарной производственной компании диапазон колебаний самооценки состояния сердечно-сосудистой системы составляет от 2.4 баллов в группе молодых инженеров до 0.7 в группе старших, $p \leq 0.01$, что означает существенное ухудшение с возрастом. У мужчин-врачей ординарной клиники этот диапазон составляет от 1.6 балла в группе молодых врачей до 1.1 балла в группе старших, разница статистически не значима (ухудшение есть, но не такое значительное, как у инженеров). Это означает, что врачи старших возрастов более внимательно относятся к своему здоровью, чем инженеры, это помогает преодолеть более сильное влияние стресса, которое они испытывают в сравнении с инженерами.

У мужчин инновационной производственной компании самооценка состояния сердечно-сосудистой системы колеблется в диапазоне 3.6 балла в группе молодых респондентов 3.7 балла у молодых до 2.6 балла в старшей группе, различия статистически не значимы. У врачей этот диапазон составляет 1.9 балла у молодых, 2.0 у респондентов среднего возраста и 2.4 балла в старшей группе, различия статистически значимы в пользу врачей старшей группы: $p \leq 0.05$. Эти данные свидетельствуют о том, что врачи старшего возраста как ординарных, так и инновационных клиник более пристально следят за своим здоровьем, но удается это лучше врачам инновационных клиник, по-видимому, из-за более низкого уровня переживаемого стресса.

Подводя итог проведенному анализу полученных данных, можно сделать уверенный вывод о существенно более высоком уровне субъективного благополучия персонала инновационных компаний по показателям усталости, стресса и самооценки состояния здоровья. В ординарных компаниях отмечается высокий уровень усталости от организационных отношений,

подверженность сильному стрессу, превышающая норму, худшее состояние здоровья¹. Если в ординарных компаниях наблюдается ухудшение состояния здоровья с возрастом, особенно это характерно для сердечно-сосудистой системы мужчин, то в инновационных компаниях показатели здоровья значительно более стабильны. Безусловно, самооценка состояния здоровья может отличаться от объективного состояния². Тем не менее, субъективное состояние человека является решающим при принятии им тех или иных решений, реакции на организационные изменения, реализации той или иной модели организационного поведения.

Таким образом, кратко отвечая на исследовательские вопросы этого раздела, можно отметить следующее:

- сотрудники компаний с выраженным инновационным компонентом в ОК безотносительно от принадлежности к определенной возрастной группе, классу профессий и гендерной принадлежности чувствуют себя значительно лучше, чем их сверстники в компаниях с кланово-иерархической доминантой. Для них характерно хорошее самочувствие в плане здоровья, они переживают организационные изменения без дистресса и существенно менее устают от организационных условий компаний;

- стресс организационных изменений является существенным фактором, снижающим показатели субъективного благополучия сотрудников³. На первый взгляд может показаться странным, но в условиях организационных изменений, стремление персонала сохранить и усилить клановый компонент в организационной культуре не является фактором, действительно защищающим от стресса. Скорее, попытки персонала сохранить клановую

¹ Леонова И.С. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста и условие принятия инноваций / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева // Эффективность труда и качество трудовой жизни XXI века. Под ред. Р.В. Карапетяна. СПб.: Издательство: ООО «Скифия-принт», 2020. С. 211-223.

² Лебедева-Несевря Н., Цинкер М.Ю. Различия в показателях здоровья работающих женщин и мужчин в России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2018. Т.21. №3. С. 7–25.

³ Леонова И.С. Трудовая вовлеченность и субъективное благополучие персонала старшего возраста: гендерный аспект // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов : сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса (Тюмень, 14–16 октября 2020 г.). Отв. ред. В. А. Мансуров; ред. Е. Ю. Иванова. М: РОС; ФНИСЦ РАН, 2020. С. 4127-4138.

составляющую в условиях, когда менеджмент не отступает от выбранного вектора развития компании в рыночно-инновационном направлении, только усиливают ценностный конфликт, являющийся стрессовым фактором, порождающим чувство субъективного неблагополучия.

2.4. Социально-психологический возраст персонала в организационных культурах разного типа: самооценка и оценка менеджерами

Проведенное исследование позволило выявить существенные различия в субъективном благополучии персонала разного возраста, гендерной принадлежности и класса профессий в компаниях с разной вовлеченностью в инновационные процессы и соответственными различиями в организационной культуре. Закономерно встают следующие исследовательские вопросы:

1. Как оценивают свое возрастное самочувствие сотрудники производственных и медицинских компаний с ОК разного типа?
2. Как оценивают возраст сотрудников менеджеры производственных и медицинских компаний с ОК разного типа?
3. Как связаны между собой показатели субъективного благополучия, возрастного самоощущения и ценностные организационно-культурные предпочтения сотрудников производственных и медицинских компаний с ОК разного типа?

Результаты представлены в таблицах 2.4.1 – 2.4.7.

Социально-психологическое самочувствие в трудовом коллективе, психологический возраст женского и мужского персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы

Полученные данные о лучшем субъективном благополучии персонала инновационных компаний поддерживаются показателями обобщенного психологического самочувствия персонала на рабочем месте. Можно видеть,

что статистически значимые различия зафиксированы во всех случаях сравнения. Сотрудники, не зависимо от гендерной принадлежности и возрастной группы, чувствуют себя лучше в инновационных компаниях. Особенно эти различия проявляются в производственных компаниях. Показатели психологического самочувствия инженеров ординарной компании как женщин, так и мужчин, за исключением мужчин старшего возраста, находятся в отрицательной зоне. Различия, как правило, высоко значимы: $p \leq 0.01$. У врачей все показатели находятся в положительной зоне, но различия, тем не менее, статистически значимы: $p \leq 0.05$. Скорее всего, сдержанные оценки психологического неблагополучия врачами объясняются тем, что в условиях более выраженного кланового компонента ОК, характерного для медицинских компаний, организационные изменения идут более мягко, чем в производственных компаниях, и система сложившихся отношений служит своего рода коллективной поддержкой, психологической защитой от давления менеджмента.

Таблица 2.4.1

Социально-психологическое самочувствие, возрастная самооценка и экспертная оценка возраста женского персонала менеджерами в ординарных и инновационных компаниях

Воз- рас т	Ком пани и	Социально- психологичес- кое самочув- ствие в трудовом коллективе	Самооценка возраста				Оценка возраста менеджерами (в %)		
			Разни- ца с хрон	молож- е	хрон	старш- е	молож- е	хрон	старш- е
М	ОП	-1.4	7,3	20.0	10.0	70.0	34.5	10.5	55.0
	ИП	2.8	-4,1	63.0	20.5	16.5	53.0	35.0	12.0
	U	**	**						
	ОМ	1.2	6,5	24.5	15,0	60.5	42.5	1.5	56.0
	ИМ	3.9	-3,7	55.0	25.0	20.0	54.4	11.7	33.9
	U	**	**						
СР	ОП	-4.1	4,7	10.5	35.5	54.0	23.0	20.0	57.0
	ИП	3.8	-5.5	70.0	20.5	9.5	43.0	35.0	22.0
	U	**	**						
	ОМ	3.3	5,2	23.5	20,0	56.5	43.5	5.0	51.5
	ИМ	4.5	-4,7	36	46.5	17.5	46.7	19.4	33.9
	U	*	**						

СТ	ОП	-2.2	-5.9	50.0	25.0	25.0	4.5	22.5	72.0
	ИП	4.0	-6.2	74.5	20.5	5.0	45.5	35.0	19.5
	U	**	-						
	ОМ	2.6	-3,5	42.0	14.0	44.0	38.5	0	61.5
	ИМ	4.4.	-3,9	39	39.5	21.5	46,7	16.1	37.2
	U	*	-						

В таблицах 2.4.1–2.4.2: М-молодой, СР – средний, СТ-старший возрасты; ОП-ординарное производственное, ИП – инновационное производственное предприятия; ОМ - ординарная медицинская, ИМ - инновационная медицинская компании; Статистическая значимость различий по критерию U - Манна-Уитни; W- Вилкоксона: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция, - – статистически значимые различия отсутствуют¹

Таблица 2.4.2.

Социально-психологическое самочувствие, возрастная самооценка и экспертная оценка возраста мужского персонала со стороны менеджеров в ординарных и инновационных компаниях

Возр аст	Комп ании	Социально- психологич еское самочувств ие в трудо вом коллективе	Возрастная самооценка				Экспертная оценка (в %)		
			Разниц а с хрон	моложе	хрон	старше	моложе	хрон	старше
М	ОП	-2.3	10.6	15.0	15.0	70.0	37.5	16.0	46.5
	ИП	3.4	-2.8	47.5	29.5	23.0	40.0	35.0	25.0
	U	**	**						
	ОМ	0,8	10,7	15.5	19.5	55.0	30	15	55
	ИМ	3,2	-1,7	35.5	50.0	14.5	45	30	25
	U	**	**						
СР	ОП	-2.6	7.3	15.0	15.0	70.0	14.7	15	70.3
	ИП	3.7	-6.0	70.5	20	9.5	33.0	45.0	22.0
	U	**	**						
	ОМ	2,4	10,3	27.5	12.0	60.5	15	39	46
	ИМ	4,2	-3,2	49.5	16.0	34.5	45	40.5	14.5
	U	*	**						
СТ	ОП	1.5	8.8	-	23	77	24.5	15.0	60.5
	ИП	3.5	-7.4	50	36	14	16.0	46.0	38,0
	U	*	**						
	ОМ	1,8	5.6	13.0	30.5	56.5	5.5	15	79.5
	ИМ	4,4	-3.2	34.5	50.5	15.0	45.5	39.5	15.0
	U	**	**						

¹ Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // *НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право*. 2020. №45. Т. 2. С. 251

Таблица 2.4.3

**Статистическая значимость различий между показателями
психологического самочувствия и самооценки возраста инженеров и
врачей разных возрастных групп ординарных и инновационных
компаний**

Сравниваемые подгруппы	Психологическое самочувствие в трудовом коллективе	Самооценка возраста
Инженеры		
Мопп-СРопк (Ж)	*	*
Мопп-СРопк (М)	-	*
Мопп-СТопк (Ж)	*	*
Мопп-СТопк (М)	*	Т
СРопк-СТопк (Ж)	*	*
СРопк-СТопк (М)	*	Т
Мипк-СР ипк (Ж)	-	-
Мипк-СР ипк (М)	-	*
Мипк-СТипк (Ж)	-	-
Мипк-СТипк (М)	-	-
СРипк-СТипк (Ж)	-	-
СРипк-СТипк (М)	-	
Врачи		
Момк-СРомк (Ж)	-	*
Момк-СРомк (М)	*	-
Момк-СТомк (Ж)	*	*
Момк-СТомк (М)	Т	*
СРомк-СТомк (Ж)	*	*
СРопк-СТопк (М)	*	*
Мимк-СР имк (Ж)	-	-
Мимк-СР имк (М)	-	-
Мимк-СТимк (Ж)	-	-
Мимк-СТимк (М)	-	-
СРимк-СТимк (Ж)	-	-
СРимк-СТимк (М)	-	-
Инженеры-врачи		
Мопп-Ж–Момк-Ж	*	Т
Мипк-Ж–Мимк-Ж	Т	-
Мопп-М–Момк-М	*	-
Мипк-М– Мимк-М	-	*
СРопк-Ж– СРомк-Ж	*	*
СРипк-Ж– СРимк-Ж	-	-
СРопк-М–СРомк-М	**	*
СРипк-М–СРимк-М	-	*
СТопк-Ж–СТомк-Ж	*	*
СТипк-Ж–СТимк-Ж	-	*
СТопк-М–СТомк-М	-	*
СТипк-М–СТимк-М	Т	*

В производственной ординарной компании хуже всего чувствует себя женский и мужской персонал среднего возраста: у женщин этот показатель составляет -4.1 балла, у мужчин – -2.6 балла. У врачей хуже чувствуют себя молодые сотрудники. У женщин показатель психологического самочувствия составляет 1.2 балла, у мужчин – 0.8 балла. Видимо, в производственных компаниях традиционно большая часть работы отдается сотрудникам среднего возраста, у врачей сказываются трудности адаптации к особо ответственному труду. В производственной ординарной компании лучше всего чувствуют себя мужчины старшего возраста: они уже полностью адаптировались к требованиям менеджмента, выбрали свой способ сопротивления, особого давления со стороны рынка труда на них нет; инженеры в дефиците. Старшие женщины чувствуют значительно большую неуверенность вследствие живучести гендерных стереотипов и большей подверженности стрессу, но в сравнении с женщинами среднего возраста они понимают возможность уйти на пенсию, если станет слишком тяжело.

В медицинской ординарной компании наиболее комфортно чувствуют себя врачи среднего возраста: и женщины – 3.3 балла, и мужчины – 2.4 балла. Это – акмеологический возраст, они более уверены в себе и востребованы пациентами. В инновационной клинике лучшее психологическое самочувствие у той же категории врачей, но показатели статистически значимо выше, и возраст психологического самочувствия распространяется на врачей старшего возраста – и на женщин, и на мужчин. Их показатели психологического самочувствия статистически значимо не отличаются от показателей врачей среднего возраста, но превышают показатели молодой группы врачей. Тяготы адаптации к профессии врача характерны для молодых специалистов как в ординарной, так и в инновационной клиниках, но в инновационных она проходит все же легче, т.к. в медицинских вузах молодых врачей готовят к инновационной деятельности. Поэтому низкие показатели психологического самочувствия в ординарных клиниках являются результатами не только трудностей адаптации, но и погружением в более

консервативную, толерантную к инновациям профессиональную среду.

Разный уровень психологического самочувствия проявляется в возрастных самооценках персонала или в его психологическом возрасте. Данные исследования убедительно показывают, что персонал инновационных компаний чувствует себя гораздо моложе своих коллег и сверстников из ординарных компаний. Тяжелее всего приходится молодым инженерам. Попад в консервативную бюрократическую организационную среду, молодые женщины-инженеры чувствуют себя более, чем на семь лет, а молодые мужчины – более чем на 10 лет старше своего хронологического возраста. С годами разница несколько снижается, у женщин – значительнее, чем у мужчин. Так, если женщины-инженеры средней возрастной группы чувствуют себя в среднем на 4.7. лет старше своего реального хронологического возраста, то мужчины – старше на 7.3 года. У врачей картина возрастного самочувствия весьма близка с инженерами, однако есть заслуживающие внимания гендерные различия. Мужчины-врачи ординарной компании оценивают свой возраст существенно как более старший, чем женщины. Превышение хронологического возраста в самооценке молодых мужчин-врачей составляет 10.7 лет, среднего возраста – 10.3 года, у старших мужчин – 5.6 лет. В то же время у женщин молодого возраста превышение составляет 6.5 лет, в среднем возрасте – 5.2. года, а в старшей группе самооценка возраста находится уже в отрицательной зоне: женщины оценивают свой возраст моложе хронологического на целых 5.9 лет¹.

Женщины, как правило, особенно чувствительны к своему возрасту. Организационные условия инновационных компаний помогают им чувствовать себя моложе. Во всех группах, независимо от сферы бизнеса, женщины, работающие в инновационных компаниях, чувствуют себя

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст женского персонала как латентный феномен организационной жизни / З.Х.-М. Саралиева, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2018. №4. С. 100-110.

существенно моложе, чем их сверстницы в ординарных компаниях¹. Интересно, что женщины-инженеры чувствуют себя моложе, чем женщины-врачи.

В отношении женщин ординарных компаний различия не так сильно выражены: женщины-инженеры чувствуют себя старше в среднем в интервале 7.3 – 4.7 года, а женщины врачи 6.5 – 5.2. Обращает на себя внимание тот факт, что в независимости от сферы бизнеса и инновационности компании женщины старшего возраста по самоощущению моложе своих лет: ярче это выражено опять же у женщин-инженеров – 5.9 лет в ординарной компании и 6.2 лет – в инновационной. У старших женщин врачей эти показатели составляют 3.5 года в ординарной компании и 3.9 года в инновационной.

Однако, исследование показало, что старшие женщины существенно менее вовлечены в трудовую деятельность, чем их коллеги в инновационных компаниях. Поэтому в самооценке своего возраста старшие женщины выступают, скорее, как субъекты частной жизни и демонстрируют естественное женское желание скрыть свой возраст, а женщины инновационных компаний более склонны оценивать себя именно как субъектов трудовой деятельности, а в ней они также моложе своего хронологического возраста в традиционном понимании его характеристик.

Данные таблицы 2.4.3 показывают наличие статистически значимых различий в показателях психологического самочувствия и психологического возраста. Можно видеть, что по показателям внутри профессиональных и гендерных групп есть определенные различия, но различия между персоналом ординарных и инновационных предприятий существенно превышают внутригрупповые различия. Причем гендерные различия и различия по возрастным группам проявляются, в основном, в ординарных компаниях, что отражает больший традиционализм в организационной жизни ординарных

¹ Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117.

компаний. В компаниях инновационных гендерные и возрастные различия проявляются значительно меньше. Такие различия проявились только у инженеров в самооценке возраста молодой и средней возрастными группами: мужчины средней возрастной группы чувствуют себя более молодыми, чем сами молодые – 6 и 2.8 лет соответственно, что можно объяснить более глубокой адаптацией средней возрастной группы к организационным условиям и условиям трудовой деятельности.

Количественное распределение показателей по различиям в самооценке возраста персоналом ординарных и инновационных компаний позволяет получить более детальную картину проявления феномена психологического возраста в разных организационных условиях. За исключением женщин старшего возраста большая часть персонала ординарных компаний чувствует себя на более старший возраст. Эти показатели в производственной компании колеблются в интервале 54 – 70% у женщин и 70 – 77 % у мужчин. В медицинской компании эти показатели составляют соответственно 44 – 60.5% у женщин и 55 – 60.5% у мужчин.

Показатели более молодого, чем хронологический, возраста обнаружены у женщин-инженеров ординарной компании, за исключением старшего возраста в диапазоне 10.5 – 20.0%. У мужчин-инженеров в диапазоне 15.0% в молодой и средней группе, в старшей группе таких не обнаружилось вовсе. У врачей ситуация похожая, но цифры несколько отличаются. Более молодыми читают себя около четверти женщин, кроме женщин старшего возраста. Эти показатели несколько выше, чем у женщин-инженеров. Мужчины-врачи ординарной клиники воспринимают себя как более молодых в количестве 13 – 17.5%. Таким образом, большая часть сотрудников ординарных организаций чувствуют себя на более старший возраст.

В инновационных компаниях ситуация противоположная. Старше своего хронологического возраста чувствуют себя 20.5% женщин-инженеров и от 9.5% до 23% инженеров-мужчин, а моложе – 63,0 – 74.5% женщин и 47.5 – 70.5% мужчин. Безусловно, в этих оценках скрыто присутствует гендерный

и профессиональный факторы. Женщины тяготеют к более молодому психологическому возрасту, врачи-мужчины более склонны определять свой психологический возраст как равный хронологическому. Но общая закономерность выглядит однозначно: персонал инновационных компаний, безотносительно от принадлежности в разным возрастным группам, классу профессий и полу более однороден и психологически молод, чем их коллеги и сверстники из ординарных компаний.

Оценка возраста женского и мужского персонала менеджерами ординарных и инновационных компаний.

Но как сотрудников с таким психологическим возрастом воспринимают менеджеры? Именно оценки менеджеров предопределяют принятие важных решений по кадровым вопросам и особенно в отношении персонала старшего возраста. Их оценки возраста персонала добавляют социальный компонент в оценку возраста, делая его социально-психологическим¹. На рисунках 2.4.1 – 2.4.4 отчетливо видны различия между самооценкой возраста сотрудниками компаний и его оценкой менеджерами.

Оценки менеджеров ординарных компаний во многом соответствуют самооценкам персонала. Вместе с тем, их оценки заметно эмоциональны. Это видно по тому, как радикально оценивают менеджеры возраст персонала: очень невелика доля оценок, совпадающих с хронологическим возрастом. А ведь менеджеры хорошо знают хронологический возраст персонала. Так оценки, соответствующие хронологическому возрасту, составляют только 10.5 – 22.5%, менее одной четверти от общего числа оценок у женщин-инженеров и 15 – 16%, чуть более одной шестой в группе инженеров-мужчин.

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

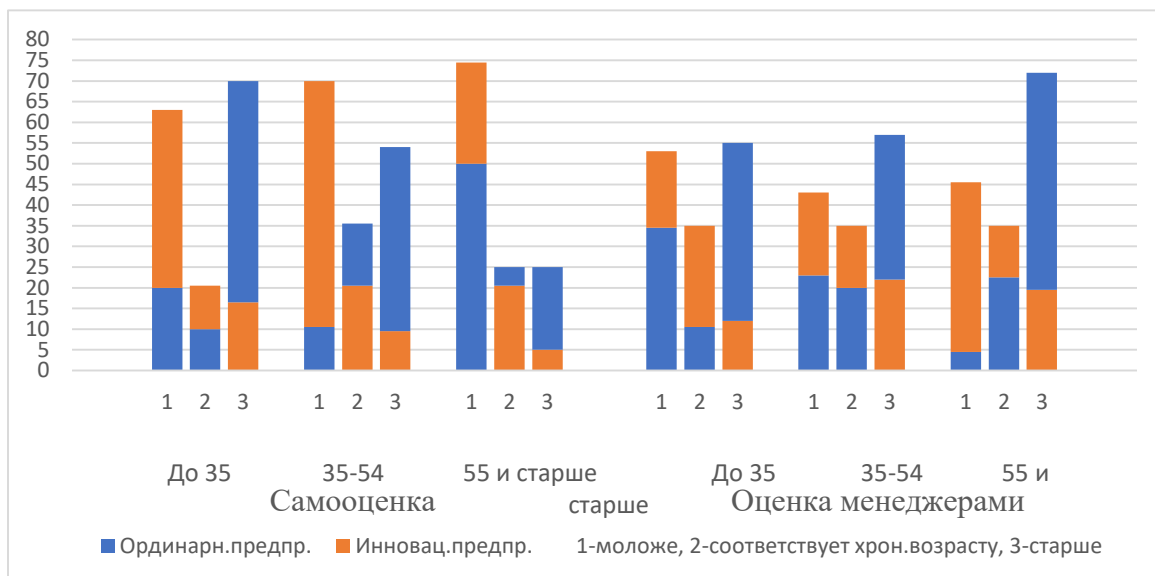


Рис.2.4.1. Результаты возрастной самооценки и экспертной оценки возраста женского персонала со стороны менеджеров ординарного и инновационного производственных предприятий

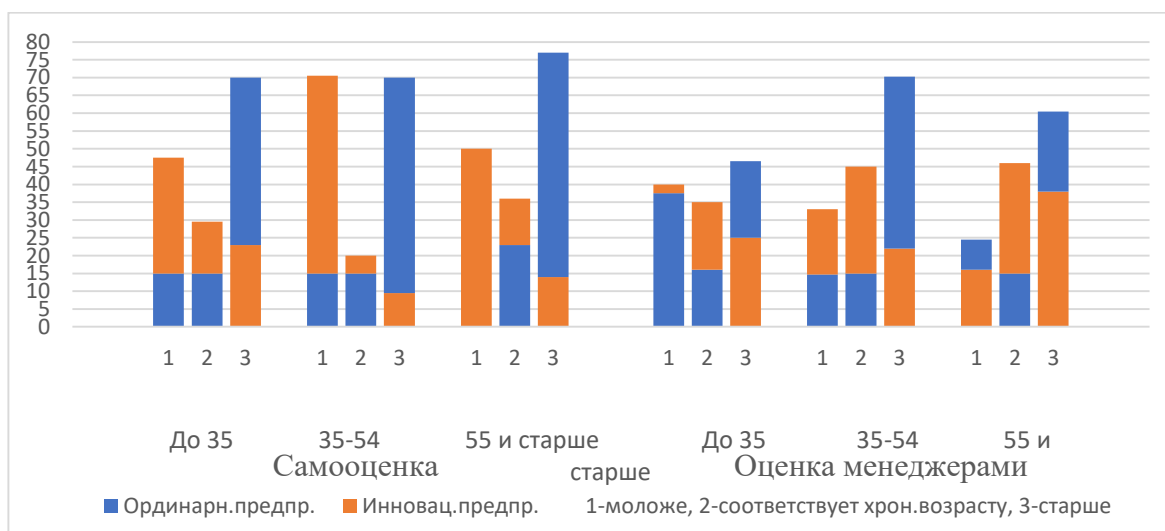


Рис.2. 4.2. Результаты возрастной самооценки и экспертной оценки возраста мужского персонала со стороны менеджеров инновационного и ординарного производственных предприятий

Кстати, эти различия в оценках менеджеров возраста мужчин и женщин свидетельствуют о более негативном отношении менеджмента производственной компании к женщинам-инженерам.

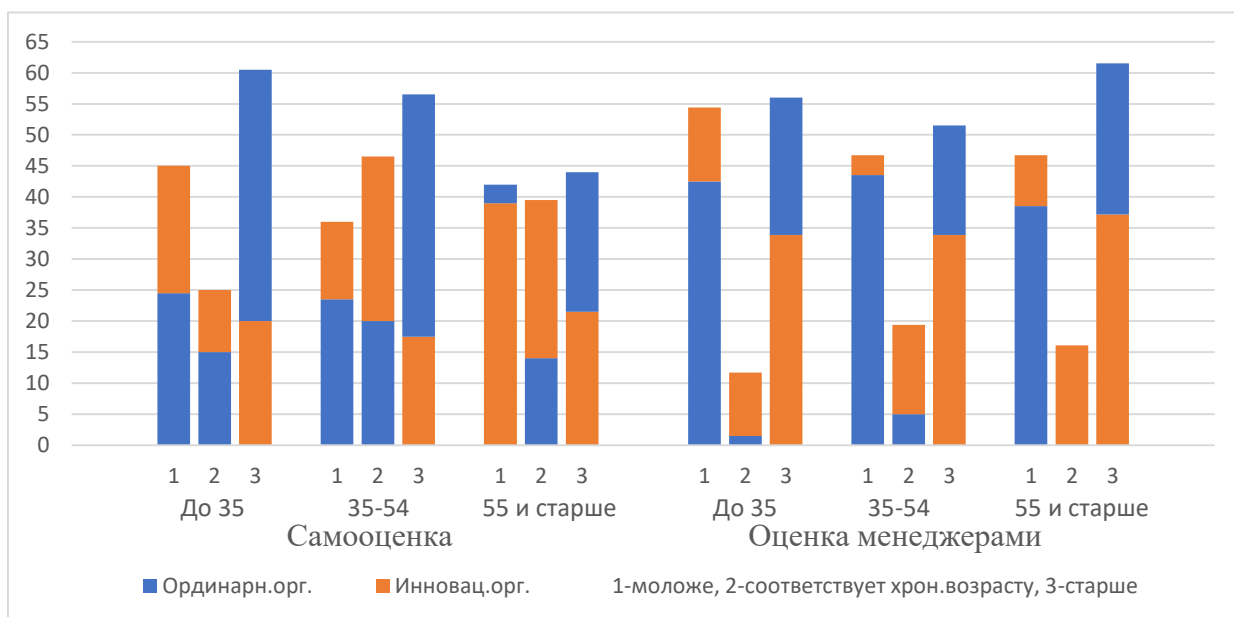


Рис.2.4.3. Результаты возрастной самооценки и экспертной оценки возраста женского персонала со стороны менеджеров инновационной и ординарной медицинских организаций

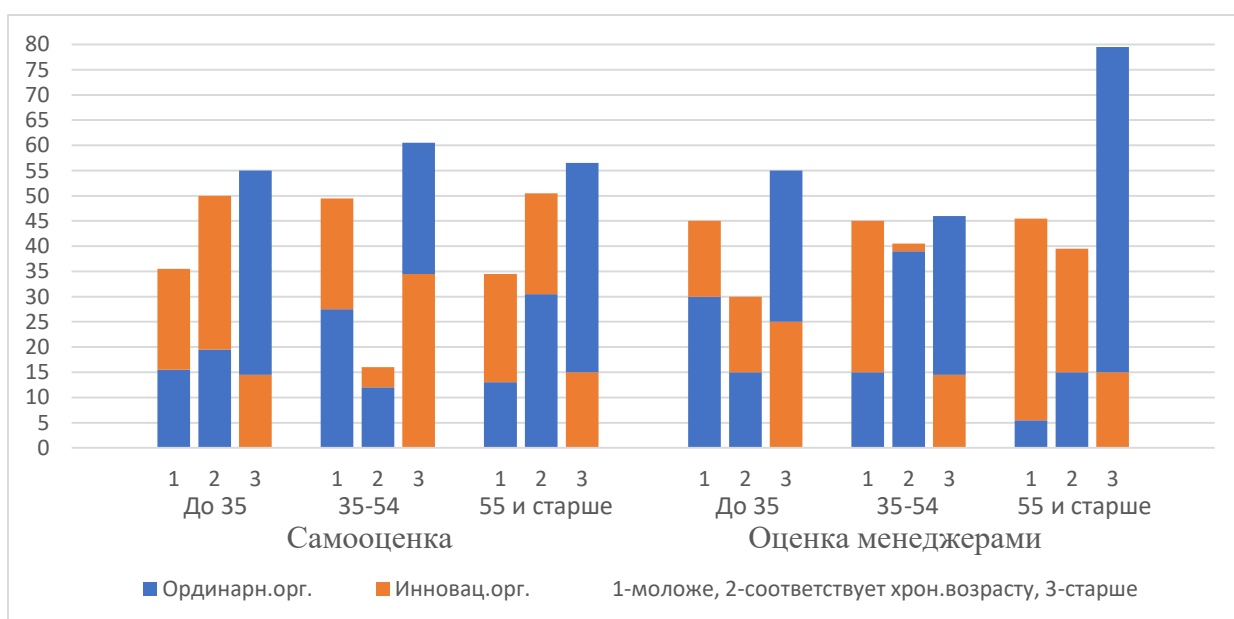


Рис.2.4.4. Результаты возрастной самооценки и экспертной оценки возраста мужского персонала со стороны менеджеров инновационной и ординарной медицинских организаций

Количество более психологически молодых женщин тоже очень мало, максимально количество в молодой группе – 37.5%, менеджеры как будто рассчитывают, что молодые женщины еще покажут свою готовность к организационным изменениям и внедрению инноваций, в частности. В среднем возрасте более молодых уже только 23%, в старшей группе – 4.5%.

Мужчины-инженеры в разных возрастных группах оцениваются менеджментом в схожей манере, но есть и некоторые нюансы. Более молодых менеджеры насчитывают среди хронологически молодых примерно столько же, сколько и у женщин – 37.5%, несколько меньше в группе среднего возраста – 14.7%, чувствуется, что мужчины более, чем женщины не оправдали надежд. Но в старшей группе более психологически молодых, по оценкам менеджеров, уже 24.5%. Вероятно, это реакция на бесперспективность женщин. С мужчинами оказывается работать проще, они вызывают меньше проблем, это отражается в более благоприятной оценке их возраста.

Оценки возраста врачей менеджерами в ординарной клинике еще более эмоциональны. Соответствие хронологическому возрасту наблюдается только на уровне 0 – 5%. Остальные делятся с определенным превышением в сторону возрастов, превышающих хронологический и чуть более мягко, чем это делают менеджеры производственной компании. Количество более старших колеблется в диапазоне от 51 до 61.5% среди женщин. К мужчинам подход более строгий. Более старших врачей-мужчин в ординарной клинике, по оценкам менеджеров, от 55% среди хронологически молодых до 70.3% в группе среднего возраста. Опять эта возрастная группа не оправдала надежд менеджеров. У женщин этот показатель составляет 51.5%. В старших же группах инженеров и врачей менеджеры более строго оценивают женщин: доля более психологически старших мужчин-врачей составила 79.5% против 61.5 у женщин. В инженерном корпусе аналогичная ситуация: более психологически старших мужчин-инженеров менеджеры насчитали в количестве 60.5%, а женщин – 72.0%. Таким образом, менеджеры ординарных компаний оценивают социально-психологический возраст мужчин и женщин

по-разному: женщин оценивают строже. Это означает, что женщины старшего возраста больше, чем мужчины соответствуют возрастным стереотипам.

«Большая эмоциональность оценок менеджеров ординарного предприятия понятна. В условиях сопротивления организационным изменениям те сотрудники, которые поддерживают усилия менеджмента, проявляют заинтересованность и активность, кажутся им более молодыми»¹. Их меньшинство — от 14.7% в средней возрастной группе мужчин до 37.7% в группе молодых мужчин. Сопrotивляющиеся изменениям, пассивные люди, желающие скорее дожить до пенсии, представляются им более старшего возраста — от 46% до 70%. Видимо, мужчины среднего возраста вызывают особое недовольство менеджеров: их оценки возраста полярны: максимум более старых и минимум молодых. Это можно понять, поскольку именно эта возрастная группа могла бы быть опорой менеджменту, но этого не получилось.

Нужно отдать должное менеджерам, они возлагают надежды практически одинаковые на молодых мужчин и молодых женщин. Однако сложившаяся организационная культура оказывается сильнее этих надежд, и менеджеры постигают разочарование в персонале.

Оценки СП возраста менеджерами инновационных компаний иные. Эмоционально менеджеры показывают себя более нейтральными, адекватными и сдержанными в оценках: зафиксировано значительно больше оценок, совпадающих с хронологическим возрастом работников. Так, диапазон возрастных оценок, соответствующих хронологическому возрасту, сделанных менеджерами ординарных производственных компаний, составляет 35% в группах женщин и от 35 до 46% в группах мужчин. В медицинских компаниях эти оценки составляют соответственно от 11.7 до 19.4% в женских подгруппах и от 35.0 до 39.5% в мужских подгруппах. Можно видеть, что большая

¹ Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 46.

адекватность оценки возраста относится к мужским подгруппам. Тем не менее, эти показатели во всех случаях существенно превышают оценки менеджеров в группах ординарных компаний.

Общей тенденцией в оценках менеджеров инновационных компаний является превышение доли психологически молодых сотрудников доли сотрудников, воспринимаемых как более психологически старых. При этом оценки женщин-врачей в случае инновационных компаний более мягкие, чем в компаниях производственных. Так, разница в количестве более психологически молодых и более психологически старых в группе хронологически молодых женщин достигает в производственной инновационной компании 41%, а в медицинской компании – 20.1%, в группе среднего возраста – 21% и 12.8%, в группе старшего возраста – 16% и 9.5% соответственно.

У мужчин разница в количестве более психологически молодых и более психологически старых в группе хронологически молодых инженеров составляет 15%, у врачей – 20%, в группе среднего возраста – 21% и 30.5%, в старшей группе – 22% и 29.5% соответственно. Таким образом, гендерный фактор при оценке СП возраста в трудовой деятельности активно присутствует, но не приобретает доминирующего значения. Так, женщины-инженеры и женщины-врачи старшей возрастной группы оценивают свой возраст как существенно более молодой, чем хронологический, причем это единственные случаи сравнения показателей самооценки возраста персонала, когда отсутствуют статистически значимые различия с соответствующими показателями персонала инновационных компаний. 50% женщин-инженеров старшей группы и 42% женщин-врачей оценивают свой возраст как существенно более молодой. По оценкам менеджеров, все обстоит гораздо прозаичнее. Только 4.5% женщин-инженеров и 38.5% женщин-врачей в старшей группе воспринимаются менеджментом как более психологически молодые (отметим, что совпадение с хронологическим возрастом у женщин-врачей ординарной клиники 0%), и как более психологически старые 72.0% и

61.5% соответственно. В производственной компании критерии оценки жестче, чем в медицинской.

Пример старших женщин вообще очень показателен при анализе оценки их СП возраста со стороны менеджеров. В инновационных компаниях, где производительность, поддержка постоянно идущих организационных изменений и качество труда, а не возраст сотрудников ставятся во главу угла, СП возраст оценен менеджерами принципиально по-другому.

Так, 74.5% женщин-инженеров и 39% женщин-врачей старшего возраста в инновационных компаниях оценили свой психологический возраст моложе хронологического. Менеджеры-производственники оценили количество более молодых в 45.5%. Разница есть, но, учитывая еще 35% как соответствующих своему возрасту, а в ординарной компании только 22.5%, можно заключить, что оценка произведена весьма строго, но в значительной мере позитивно. Менеджеры в инновационной клинике оценили количество более молодых женщин из старшей группы в 46% – больше, чем оценили сами женщины (39% по самооценке). Это еще раз подтверждает предположение о том, что женщины старшего возраста в ординарных компаниях оценивают себя не в трудовой деятельности, а в соответствии со сложившимися в обществе установками к оценке женского возраста, как более молодого. Женщины-сотрудницы инновационных компаний гораздо более отчетливо, чем их сверстницы из ординарных компаний, различают социальные роли, в которых они пребывают в отдельные периоды времени. Поэтому их самооценки возраста проведены в значительно большей мере применительно к трудовой деятельности, чем к контексту жизнедеятельности в целом, что и отмечено менеджерами в их оценках.

Таким образом, при наличии отдельных специфических профессиональных и гендерных демонстраций СП возраста персонал инновационных компаний, безусловно, чувствует себя гораздо более психологически благополучным и молодым, чем персонал компаний ординарных.

Субъективное благополучие, возрастное самоощущение и организационно-культурные предпочтения сотрудников производственных и медицинских компаний с организационной культурой разного типа: анализ корреляций

Результаты исследования психофизиологической детерминации СП старения персонала показали зависимость этого процесса от ОК компании. Более полно оценить характер этой зависимости и обратное влияние на становление ценностей организационно-культурного развития можно, используя для этого рассмотрение корреляционных связей между показателями ОК, возрастной самооценки, субъективного благополучия, и его влияния на специфику ценностных предпочтений разновозрастного персонала производственных и медицинских ординарных и инновационных компаний. Результаты представлены в таблицах 2.4.4 – 2.4.7.

Данные таблиц показывают, что субъективное благополучие персонала ординарных компаний по-разному зависит от специфики сложившейся ОК у женщин и мужчин. На субъективное благополучие женщин более всего негативно влияет рыночная составляющая ОК: обнаруживается обратная корреляция с самооценкой состояния здоровья и у инженеров и врачей. Кроме того, и те, и другие чувствуют себя психологически старше, если они воспринимают рыночную составляющую как сильную.

Мужчины гораздо более чутки к специфике организационной культуры. Если для женщин наиболее неприятен рост рыночного компонента, то мужчины прямо связывают возможность усиления инновационно-рыночных отношений с необходимостью хорошего здоровья и на момент исследования, и на перспективу. А чем хуже дела обстоят со здоровьем, тем больше нужна выраженная клановая составляющая. Рост стресса негативно влияет на все показатели состояния здоровья, и мужчин, и женщин, а у женщин еще и на психологическое самочувствие в коллективе.

Таблица 2.4.4

Корреляционные связи между показателями организационной культуры, организационно-культурных предпочтений и субъективного благополучия разновозрастного женского персонала ординарных компаний

		Психологич. самочувствие		Самооценка здоровья						Самооценка возраста	
				Нервная система		Серд.-сосуд. система		Общ.уровень			
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальная ОК	К	.25	.07	.14	-.21	-.20	-.11	.08	-.13	.07	.23
	А	.05	.06	.21	.12	-.12	.06	.20	.16	.01	.01
	Р	-.17	-.01	.15	.13	-.14	.09	-.36	-.38	.38	.64
	И	-.14	-.10	.12	.08	-.04	-.02	.04	-.21	-.19	-.01
Желательная ОК	К	-.15	-.16	-.43	-.36	-.48	-.38	-.38	-.32	.15	.43
	А	.16	.27	.38	.32	.36	.37	-.53	.34	-.16	-.31
	Р	.32	.17	.43	.29	.53	.40	-.48	.34	-.24	-.31
	И	-.26	-.17	-0.8	.03	.08	-.03	.12	-.10	.15	.02
Хрон. возраст		-.12	.20	-.30	.08	-.34	-.05	-.40	-.17	.57	.74
Стресс (общий)		-.42	-.38	-.71	-.51	-.72	-.39	-.68	-.43	.20	.16
Усталость	Труд	-.27	-.18	-.53	-.47	-.38	-.26	-.48	-.34	.18	.20
	Орг.условия	.10	-.45	-.48	-.36	-.22	-.12	-.53	-.35	-.33	-.39

Таблица 2.4.5

Корреляционные связи между показателями организационной культуры, организационно-культурных предпочтений и субъективного благополучия разновозрастного мужского персонала ординарных компаний

		Психологич. самочувствие		Самооценка здоровья						Самооценка возраста	
				Нервная система		Серд.-сосуд. система		Общ.уровень			
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальная ОК	К	-.23	.18	-.38	-.48	-.38	-.56	-.63	-.73	.06	.42
	А	.12	-.24	.54	.46	.43	.54	.38	.48	.13	-.13
	Р	-.23	-.20	.48	.46	.54	.47	.48	.54	-.35	-.64
	И	-.13	.27	-.14	-.26	-.24	-.21	-.12	.02	.19	.26
Желательная ОК	К	-.23	.33	-.54	-.49	-.54	-.64	-.56	-.70	.15	.57
	А	.33	-.35	.43	.43	.50	.52	.36	.47	.04	-.27
	Р	.33	-.31	.38	.51	.64	.55	.63	.59	-.31	-.58
	И	-.30	.18	-.34	-.33	-.14	-.28	.08	-.14	.16	.07
Хрон. возраст		.51	.17	-.45	-.02	-.46	-.15	-.49	-.27	.86	.89
Стресс (общий)		.21	.11	-.40	-.64	-.39	-.65	-.38	-.58	.15	.13
Усталость	Труд	-.22	.02	-.54	-.50	-.20	-.28	-.53	-.37	-.29	.05
	Орг.условия	-.30	-.03	-.48	-.42	-.14	-.26	.24	-.09	-.47	-.39

Судя по всему, стресс порождают именно попытки менеджмента усилить рыночную составляющую организационных условий. Это влечет за собой ухудшение отношений в коллективе за счет внутренней конкуренции, характерной для рыночных отношений. Персонал ординарных компаний сопротивляется проводимым организационным изменениям, в результате усталость от организационных условий вызывает не только стресс, но ощущение ухудшения состояния нервной системы, а у женщин и здоровья в целом. Чем моложе персонал, тем сильнее давят на него организационные изменения у женщин-инженеров $r = -.33$ и у женщин-врачей: $r = -.39$, у мужчин-инженеров $r = -.47$, $r = -.39$, $p \leq 0.01$.

Усталость от трудовой деятельности негативно влияет на состояние сердечно-сосудистой системы, общее состояние здоровья. Чем старше сотрудник, тем хуже состояние нервной и сердечно-сосудистой систем, общее состояние здоровья. Следует отметить, что хронологический возраст не связан у врачей с показателями состояния здоровья. По-видимому, они лучше инженеров справляются с возникшими проблемами, связанными с возрастом. Но у тех, и других есть статистически значимая связь между хронологическим возрастом и психологическим возрастом: у женщин-инженеров: $r = .57$, у врачей $r = .74$, $p \leq 0.01$, у мужчин-инженеров $r = .86$, у врачей $r = .89$, $p \leq 0.01$.

В результате персонал ординарных компаний, не зависимо от класса профессий, желает снять напряжение от стресса, усталость и плохое самочувствие. Надежды возлагаются на изменение организационных условий: все группы персонала ординарных компаний связывают с необходимостью роста клановой составляющей. Чем хуже чувствуют себя и женщины, и мужчины тем более высокий уровень клановой составляющей они желают. Диапазон коэффициентов корреляций состояния здоровья с желанием роста кланового компонента составляет от $r = -.32$ до $r = -.70$, $p \leq 0.05$.

Анализа этих данных позволяет сделать следующий вывод. Он состоит в том, что персонал ординарных компаний не является консервативным по убеждению и непреклонным в своем сопротивлении. Управление в этих

компаниях строится таким образом, что делает движение по рыночно-инновационному пути слишком сложным, порождающим усталость, отнимающим силы и здоровье. Следовательно, нужно искать другие управленческие пути для достижения поставленных целей.

В инновационных компаниях связи между показателями субъективного благополучия, возрастного самоощущения и организационной культурой имеют свою специфику (таблицы 2.4.6 – 2.4.7).

Так, психологическое самочувствие персонала зависит от ОК и у мужчин, и женщин. Чем более представлен адхократический компонент в ОК, тем лучше психологическое самочувствие в трудовом коллективе. У женщин-инженеров $r = .34$, у женщин-врачей $r = .48$, у мужчин-инженеров $r = .36$, у мужчин-врачей $r = .48$, $p \leq 0.05$.

Таблица 2.4.6

Корреляционные связи между показателями организационной культуры, организационно-культурных предпочтений и субъективного благополучия разновозрастного женского персонала инновационных компаний

		Психологич. самочувствие		Самооценка здоровья						Самооценка возраста	
				Нервная система		Серд.-сосуд. система		Общ.уровень			
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальная ОК	К	-.04	-.27	-.29	-.29	-.01	-.25	-.07	-.25	-.05	.25
	А	.34	.48	.06	.32	.00	.21	-.11	.17	.20	-.03
	Р	-.07	.18	.21	.37	-.13	.43	.17	.27	-.10	-.34
	И	.07	-.35	-.09	-.29	.21	-.25	-.05	-.11	-.10	.08
Желательная ОК	К	-.14	-.35	-.21	-.24	-.12	-.20	-.27	-.18	-.05	.21
	А	.08	.38	.47	.51	.12	.25	.35	.25	-.01	.15
	Р	.16	-.03	.24	-.05	.09	.19	.16	.08	-.49	-.60
	И	-.22	-.08	-.27	-.20	-.18	-.25	-.13	-.21	.08	.37
Хрон. возраст		.10	.20	.25	.21	-.25	-.16	.09	-.15	.80	.79
Стресс (общий)		-.19	-.43	-.21	-.41	-.10	-.28	-.04	-.22	.06	-.17
Устало сть	Труд	-.24	-.09	-.22	-.12	.00	-.03	-.02	-.03	-.06	-.17
	Орг.условия	.02	-.44	-.04	-.16	.01	-.11	-.07	-.28	.04	.02

Таблица 2.4.7

Корреляционные связи между показателями организационной культуры, организационно-культурных предпочтений и субъективного благополучия разновозрастного мужского персонала инновационных компаний

		Психологич. самочувствие		Самооценка здоровья						Самооценка возраста	
				Нервная система		Серд.-сосуд. система		Общ.уровень			
		И	В	И	В	И	В	И	В	И	В
Актуальная ОК	К	-.10	-.35	-.15	-.27	-.15	-.13	-.04	-.29	.05	.10
	А	.36	.48	-.02	.00	.11	-.18	.25	-.02	.05	.29
	Р	-.06	-.25	.10	-.13	.03	-.03	-.14	.22	-.06	-.31
	И	-.10	-.33	.01	.17	-.02	.15	.10	.07	.10	-.10
Желательная ОК	К	-.03	-.32	-.18	-.20	-.26	-.26	-.34	-.28	.50	.45
	А	.27	.55	.13	.68	.03	.52	.04	.33	.04	.18
	Р	-.07	.08	.31	.05	.34	.41	.35	.39	-.35	-.49
	И	-.11	-.31	-.11	-.51	-.18	-.49	-.22	-.28	.01	-.09
Хрон. возраст		-.27	.24	.22	-.17	-.25	.18	.01	-.17	.79	.85
Стресс (общий)		-.10	-.43	-.16	-.34	-.30	-.34	-.12	-.14	.44	-.25
Усталость	Труд	-.04	-.38	.03	-.46	.14	-.57	.12	-.45	.13	.04
	Орг.условия	.03	-.43	.24	-.49	.13	-.55	.17	-.36	-.17	.00

Это принципиальное отличие персонала инновационных компаний от ординарных: инновационность дает позитивное настроение, хорошие отношения в коллективе. Женщины-врачи более чувствительны к компонентам организационной культуры, чем мужчины. У женщин-инженеров, как и у инженеров-мужчин, статистически значимых корреляционных связей между состоянием здоровья и компонентами сложившейся ОК не выявлено. Для женщин-врачей характерны следующие корреляционные связи между показателями состояния здоровья и отдельными составляющими организационной культуры: обратные корреляции между состоянием нервной системы, с одной стороны, клановым и иерархическим компонентами с другой, т.е. проявления традиционных моделей ОК раздражают женщин-врачей инновационной клиники. Это же относится к реакциям сердечно-сосудистой системы. С другой стороны, выявлена прямая связь состояния сердечно-сосудистой системы с представленностью рыночного компонента. Понятно, что за этими корреляциями стоят специфически женские более острые эмоциональные реакции. Им более явно

не приятны клановые и бюрократические условия, более естественным они считают рыночный компонент. И самое интересное состоит в том, что рыночный компонент организационной культуры дает им ощущение более молодого возраста: $r = -.34, p \leq 0.05$. И это несмотря на то, что как было показано ранее, врачи с большой осторожностью относятся к усилению рыночных отношений в медицинских компаниях.

Персонал инновационных компаний имеет немало общих характеристик с персоналом ординарных компаний. Это естественные обратные корреляции между стрессом и психологическим самочувствием, усталостью от труда и психологическим самочувствием. У мужчин-врачей обратные корреляции выявлены между усталостью от труда и организационных условий, с одной стороны, и состоянием здоровья с другой, между возрастом и состоянием сердечно-сосудистой системы: $r = -.34, p \leq 0.05$. У мужчин-инженеров эта корреляция тоже выражена, но уровня статистической значимости она не достигает.

Главное, безусловно, состоит в ценностных предпочтениях организационного развития. Персонал инновационных компаний преодолел желание клановых отношений как основы психологического благополучия. Более того, усиление кланового компонента связывается у мужчин-врачей с более старшим психологическим возрастом: $r = .45, p \leq 0.05$. А усиление рыночного компонента в будущем связывается с молодым психологическим возрастом, и у мужчин, и у женщин в разных сферах бизнеса: у женщин-инженеров $r = -.49, p \leq 0.05$, у женщин-врачей $r = -.60, p \leq 0.01$, у мужчин-инженеров $r = -.35, p \leq 0.05$, у мужчин-врачей $r = -.49, p \leq 0.05$.

Таким образом, результаты показывают, что менеджмент инновационных компаний сумел преодолеть сопротивление персонала, сняв опасения неблагоприятного влияния инновационно-рыночных организационных изменений на субъективное благополучие, и обеспечил себе поддержку в форме соответствующих ценностных предпочтений персонала в отношении организационного развития.

Подводя итог и отвечая на поставленные исследовательские вопросы, можно отметить следующее:

- Независимо от принадлежности к определенной возрастной группе по критерию хронологического возраста, гендерной принадлежности и класса профессий, сотрудники компаний с выраженным инновационным компонентом в ОК чувствуют себя значительно моложе, чем их сверстники в компаниях с доминантой кланово-иерархической ценностной составляющей в ОК.
- Экспертные оценки менеджеров возрастных проявлений персонала, по большей части, совпадают с самооценками персонала, за исключением старшей возрастной группы женщин ординарных компаний. Вместе с тем, можно отметить, что оценки менеджеров ординарных компаний более радикальны и носят эмоциональный характер. Оценки менеджеров инновационных компаний более сдержанны и чаще соответствуют хронологическому возрасту персонала.
- Самооценка возраста зависит от субъективного благополучия/неблагополучия персонала в компании в условиях организационных изменений. Субъективное благополучие дает персоналу чувство большей психологической молодости и готовность участвовать в организационных изменениях инновационного характера. Субъективное неблагополучие создает у персонала возрастное самоощущение более старшего возраста и желание усиливать клановый компонент ОК в качестве средства психологической защиты.

Таким образом, по результатам проведенного эмпирического исследования:

1. Проверена продуктивность подхода к определению СП старения и СП возраста через выявление соответствия или несоответствия характеристик персонала возрастным стереотипам. Полученные данные показали, что, действительно, характеристики персонала компаний с разной включенностью

в инновационные процессы статистически значимо различаются по комплексу базовых характеристик, входящих в возрастные стереотипы и препятствующих позитивному позиционированию работников старших возрастов на современном рынке труда. Эти различия проявились на уровне ценностей ОК (консерватизм, неготовность к прогрессивным организационным изменениям), на психофизиологическом уровне (усталость, плохое самочувствие из-за проблем со здоровьем, подверженность стрессу), на уровне личности (личностная вовлеченность в трудовую деятельность, возрастная самооценка). Показано, что в ординарных компаниях персонал старшей возрастной группы соответствует возрастным стереотипам старости, но значительная часть сотрудников, безотносительно от хронологического возраста по своим характеристикам коррелирует этим стереотипам.

Необходимо отметить, что речь идет о прогрессивных организационных изменениях, что, как правило, не подчеркивается в западных исследованиях возрастных стереотипов, видимо, из-за того, что в развитых странах, чьи экономики традиционно ориентированы на инновационное развитие, не стоит вопрос о возможном возрождении кланово-иерархических моделей организационных условий. В российских условиях, акцентирование этого обстоятельства необходимо, поскольку персонал ординарных компаний ценностно готов к возвращению и даже усилению кланово-иерархической доминанты в организационной культуре. Поэтому нельзя сказать, что персонал старшего возраста не готов к организационным изменениям. Исследование показало, что персонал ординарных компаний любого хронологического возраста вполне готов к организационным изменениям, но только не к инновационным.

1. Проведена эмпирическая апробация теоретической управленческой модели детерминации СП старения персонала с разной вовлеченностью в инновационные процессы и доказана системная детерминация СП старения при исследовании поуровневой регуляции этого процесса в организационных условиях инновационных и ординарных производственных и медицинских

компаний. Показано, что организационные условия и менеджерские практики инновационных компаний способствуют сдерживанию СП старения и, наоборот, организационные условия ординарных компаний способствуют СП старению персонала.

В частности, выявлена роль организменного уровня детерминации СП старения персонала. Этот уровень детерминации обеспечивает субъективное благополучие персонала, вносит существенный вклад в качество трудовой жизни. Субъективное благополучие рассмотрено как необходимый в современных условиях эмоциональный регулятор принятия организационных изменений инновационного характера. Субъективное благополучие характерно для персонала инновационных компаний и проявляется в позитивном отношении к производимым преобразованиям, которое формируется на основе сохранения высокого уровня работоспособности, хорошего самочувствия в плане здоровья, участия в организационных изменениях без переживания дистресса, общем позитивном психологическом самочувствии в трудовом коллективе. Субъективное благополучие дает персоналу более молодое возрастное самоощущение. Этот эмоциональный комплекс обеспечивает в качестве эффектов трудовую вовлеченность и ценностную готовность поддерживать инновационное развитие компании, поскольку движение в этом направлении организационного развития способствует формированию субъективного благополучия. Более того, проявления или только ожидание возможности возвращения к прежним организационным условиям кланово-иерархического характера вызывает негативное эмоциональное напряжение. Показано, что для персонала ординарных компаний характерно субъективное неблагополучие, проявляющееся в усталости от организационных условий, ощущении проблем со здоровьем, переживании стресса, достигающего уровня дистресса. Персонал всех возрастных групп чувствует себя существенно старше своего хронологического возраста. Таким образом, субъективное неблагополучие способствует психологическому старению персонала, а высокий уровень

организационного стресса снижает его социально-психологическую жизнеспособность и жизнеспособность компании в целом.

3. Выделен комплекс ключевых индикаторов и феноменов социально-психологического старения применительно к трудовой деятельности в современных организационных условиях на всех уровнях его детерминации. В число индикаторов входят доминирующие ценности национальной культуры, ценности организационной культуры, личностные ценностные приоритеты организационного развития, личностная вовлеченность в трудовую деятельность, подверженность организационному стрессу, характеристики субъективного благополучия, в том числе социально-психологический возраст. Доказана центральная роль ОК в качестве регулятора СП старения персонала. Выявлен феномен возрастного организационно-культурного единства, состоящий в том, что сотрудники внутри одной ОК, независимо от принадлежности к определенной возрастной группе, полу и классу профессий по характеру своих возрастных проявлений, ближе между собой, чем сотрудники, работающие в ОК другого типа. Так, показано, что ОК инновационных компаний, имеющая выраженный адхократический компонент, сдерживает СП старение персонала. Персонал чувствует себя на несколько лет моложе, и менеджеры в своих оценках подтверждают самооценки персонала. Персонал ординарных компаний с ОК кланово-иерархического типа чувствует себя на несколько лет старше, им оценки менеджмента подтверждают СП старение персонала.

Выделен комплекс феноменов СП старения персонала – разных сценариев СП старения, возрастного организационно-культурного единства, переоценки значимости молодого хронологического возраста менеджерами ординарных компаний, противоречий в возрастной самооценке женского персонала старшего возраста ординарных компаний и его оценке менеджерами, четырех СП возрастов, каждый из которых обладает специфическим симптомокомплексом характеристик. Выявлены компоненты субъективного благополучия/неблагополучия персонала как эмоционального

регулятора принятия инноваций и показателя СП возраста: переживание организационного стресса, уровень усталости от организационных условий, самооценка состояния здоровья, психологическое благополучие в трудовом коллективе, возрастная самооценка.

В частности, выявлен феномен вариативности сценариев и траекторий СП старения в трудовой деятельности. Показано, что сотрудники компаний могут идти по траектории усиления СП старения, а могут сдерживать его по средствам собственных усилий, так и с помощью управленческих и организационно-культурных влияний. Персонал ординарных и инновационных компаний разнится по характеристикам СП возраста. Сотрудники с одинаковым хронологическим возрастом и длительностью работы в компании могут сохранять специфические особенности возрастных проявлений, отличных от характеристик большинства. Сопротивляемость организационно-культурным и управленческим влияниям нуждается с специальных исследованиях. На настоящий момент можно предполагать наличие влияния ценностной специфики иных социальных контекстов принадлежности субъекта труда: семьи, образовательного учреждения, а также ряда личностных особенностей: конформизма, креативности, открытости опыту, нейротизма и экстраверсии.

Также выявлен феномен несостоятельности управленческих ожиданий от молодых сотрудников в ординарных компаниях. Феномен состоит в том, что менеджеры ординарных компаний возлагают определенные надежды на молодой персонал, ожидая, что молодые сотрудники поддержат усилия менеджеров по проведению организационных изменений инновационного характера. Однако, сила ОК превосходит усилия менеджеров, и молодые сотрудники, даже желавшие участвовать в инновационном развитии компании, со временем, оказываются ничем не лучше сотрудников из старшей возрастной группы. Тем не менее, возрастные стереотипы настолько сильны у менеджеров, что они, несмотря на очевидные факты и собственное недовольство всеми возрастными группами персонала, продолжают полагать,

что рано или поздно молодые сотрудники проявят себя.

Возрастные стереотипы менеджеров ординарных предприятий сочетаются с гендерными: они рассматривают женщин как менее перспективный персонал, чем мужчины, за исключением молодых женщин. Следует отметить, что для стереотипных взглядов у них вполне достаточно оснований: персонал проявляет себя в соответствии с возрастными и гендерными стереотипами.

Феномен организационно-культурного единства, в частности, проявился в отношении показателя личностной вовлеченности – удалось показать, что сотрудники инновационных компаний, независимо от хронологического возраста, гендерной принадлежности и класса профессий, существенно сильнее личностно вовлечены в трудовую деятельность, чем сотрудники ординарных компаний. Персонал инновационных компаний ориентирован на продолжение своей работы, особенно этот факт примечателен в отношении сотрудников старшего возраста. И наоборот, личностная вовлеченность в трудовую деятельность персонала ординарных компаний значительно ниже по всем возрастным группам. По вовлеченности в трудовую деятельность можно составить представление о трудовой мотивации сотрудников. Для сотрудников инновационных компаний характерно доминирование профессиональных и должностных самоидентификаций. Это свидетельствует о выраженной трудовой мотивации. Для сотрудников ординарных компаний более типичны самоидентификации, относящиеся к семейной и, в целом, к частной жизни, что означает превалирование общежитейской мотивации. Личностная невовлеченность в трудовую деятельность является типичной характеристикой возрастных стереотипов старости. Данные исследования свидетельствуют о том, что персонал инновационных компаний по этой характеристике не соответствует, а персонал ординарных компаний соответствует этим стереотипам. Персонал старшей возрастной группы инновационных компаний по критерию вовлеченности в трудовую деятельность вполне может быть активным актором на

современном рынке труда.

Выявлен феномен противоречивости возрастной самооценки и управленческой оценки возрастных проявлений женского персонала старшего возраста ординарных компаний. Показано, как в этом феномене противоречат друг другу, с одной стороны, возрастная самооценка женского персонала ординарных компаний с низким уровнем вовлеченности в трудовую деятельность, основанная на самовосприятии в семейных и частных социальных ролях, а с другой стороны, оценка менеджеров, базирующаяся на наблюдениях возрастных проявлений персонала в социальных профессиональных ролях. Женщины дают себе самооценки, согласно которым они оценивают себя моложе своего хронологического возраста, при том, что менеджеры видят их существенно старше.

В исследовании выявлена определенная возрастная и гендерная специфика проявлений в СП возрасте персонала инновационных и ординарных компаний. Так, в ординарных компаниях гендерные характеристики, содержащиеся в гендерных стереотипах, проявляется значительно сильнее, чем в компаниях инновационных. Женщины в ординарных компаниях проявляют себя более консервативными, чем мужчины, более умело используют доминанту кланового компонента организационной культуры, меньше, чем мужчины (в тенденции) ориентированы на усиление адхократического и рыночного компонентов в организационной культуре, менее личностно вовлечены в трудовую деятельность. Женщины легче, чем мужчины, переживают организационный стресс, по-видимому, используя доминанту ценности отношений, поэтому они более психологически комфортно чувствуют себя в трудовом коллективе в условиях организационных изменений, чем мужчины, имеют более высокие показатели по самооценке здоровья. Интересным фактом является то, что женщины ординарных компаний более высоко, чем мужчины оценивают присутствие инноваций в организационных условиях. Возможно, видя усилия менеджеров по проведению преобразований в компаниях, женщины, снимая

противоречия с менеджментом, готовы признать в качестве инноваций любые изменения или нововведения. Мужчины настроены более критично. Класс профессий тоже имеет значение женщины-врачи существенно в большей мере, чем инженеры, настроены на усиление инновационного компонента, однако эти различия статистически менее значимы, чем различия с характеристиками женского персонала инновационных компаний. В инновационных компаниях проявления гендерных характеристик существенно менее заметны. К ним можно отнести большую ценность баланса в приверженности профессиональным и семейным социальным ролям в старших возрастах, некоторое закономерное снижение в оценках своего здоровья в старших возрастах. Но, в целом, по всем изученным показатели женщин в инновационных компаниях более близки с мужскими показателями, чем с женскими показателями коллег из ординарных компаний. Они, в отличие от персонала ординарных компаний, не соответствуют по своим характеристикам ни гендерным, ни возрастным стереотипам. Женщины инновационных компаний хорошо чувствуют социальные роли, в которых они пребывают в конкретные периоды времени, что отличает их от женского контингента ординарных компаний, которые чувствуют себя и на рабочих местах в большей мере женщинами, чем персоналом.

Возрастные характеристики сотрудников ординарных компаний проявляются в процессах адаптации к требованиям менеджмента, которым они сопротивляются. Сотрудники старшего возраста более адаптированы, молодые сотрудники активно идут по пути адаптации и довольно быстро начинают разделять приоритет клановых ценностей.

4. Вместе с тем нужно отметить, что выявленные характеристики, безусловно, не относятся ко всему персоналу как ординарных, так и инновационных компаний. Персонал разнороден по своим характеристикам социально-психологического возраста, выявлены и проанализированы только основные значимые тенденции. В ординарных компаниях есть персонал, психологически молодой, готовый поддержать инновационные

преобразования, а в инновационных есть психологически более старый консервативно настроенный персонал. Психологически молодой может довольно быстро постареть и стареет. Психологически старый персонал является носителем скрытого ценностного конфликта с менеджментом, он может сдерживать инновационные процессы, негативно влиять на психологически молодой персонал, и это существенно обостряет управленческие проблемы. Неоднородность персонала по характеристикам СП возраста делает актуальным запрос на выявление ресурсов управления СП старением персонала.

ГЛАВА 3. УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ СТАРЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

3.1. Ведущая деятельность как основа для выделения разных социально-психологических возрастов

Анализ проявлений СП возраста сотрудников ординарных и инновационных компаний с типичными для них организационными ОК обуславливает постановку задачи выделить его различные уровни. До настоящего момента анализ ограничивался соотнесением проявлений СП возраста как более молодого или более старшего на основе близости этих проявлений к характеристикам возрастных стереотипов. В результате было показано, что на основе полученных данных внутри конкретной ОК характеристики СП возраста персонала безотносительно от принадлежности к возрастной группе, пола и классу профессий, ближе, чем в другой ОК, что можно определить как феномен организационно-культурного возрастного единства. К сожалению, пока этот феномен удалось выявить только применительно рыночно-иерархическому с выраженным инновационным компонентом и кланово-иерархическому типам ОК. Однако, это наиболее типичные ее типы, отражающие динамику перехода к новому технологическому укладу.

Очевидно, что нужно исследовать характеристики СП возраста и СП старения персонала в ОК с устойчивой доминантой инновационного компонента. Можно вполне обоснованно предположить – это, в первую очередь, компании, занимающиеся разработкой в сфере IT-технологий. Но, как правило, – это вновь созданные компании, и исследования социально-психологического возраста персонала в них – перспективы ближайших исследований. Доминирующие возрастные стереотипы в них относятся, в большей мере, к возрастным стереотипам молодости. Проведенные исследования относятся к более актуальной проблемной области перехода

ординарных российских компаний, где преобладают возрастные стереотипы старших возрастов, в инновационный формат развития.

Представляется, что можно осуществить более дифференцированный подход к выделению различных типов СП возраста, чем только «молодой» и «старший». Такие попытки уже предпринимались, однако не привели к очевидному успеху¹. Это связано, в частности, с тем, что определение возраста строилось на относительной значимости разных областей занятости для человека. Тем не менее, важным результатом явилось понимание того, что СП возраст конкретного человека – сложный феномен, конкретные проявления которого зависят от относительной значимости различных социальных ролей для человека: он может быть более молодым в частной жизни и более старым в трудовой и т.д. В проведенном исследовании гетерогенность СП возраста по социальным ролям наиболее отчетливо проявилась в группе женщин старшего возраста, сотрудниц ординарных компаний. Они психологически молоды, но в частной жизни, менеджеров не интересует относительная значимость социальных ролей этой группы персонала, как, впрочем, и любой другой, и они оценивают эту часть персонала как соответствующую своему хронологическому возрасту и даже как сотрудников более старшего хронологического возраста.

В рамках проведенного исследования представляется возможным и целесообразным ограничиться трудовой деятельностью, поскольку для задач исследования она имеет приоритетное значение, не упуская из виду, что человек психологически является целостной личностью, и его СП старение в одной сфере может отражаться в другой сфере, в том числе и трудовой. Например, если человек не ведет здоровый образ жизни в своем повседневном бытии, то подорванное состояние здоровья неуклонно скажется на его трудовой деятельности. Но есть, безусловно, и обратные влияния. Если человек увлечен своей трудовой деятельностью, то ради ее продления и

¹ Rose C.L. The measurement of social age // International Journal of Aging and Human Development. 1972. Vol.3. №2. P. 153–168.

поддержания на желательном для него и работодателя уровне, он, скорее всего, найдет в себе мотивационные ресурсы вести более здоровый образ жизни, чем мог бы, полагаясь на естественный ход вещей, оправдывая ухудшение здоровья возрастом, плохой экологией, тяжелой работой и пр.

Базовой характеристикой применительно к возрасту традиционно и небезосновательно является деятельность. В научной школе Д.Б. Эльконина выделен симптомокомплекс характеристик в виде ведущей деятельности, движущих сил, источников психического развития и психологических новообразований, характеризующих тот или иной возраст¹. Эти характеристики вполне могут быть использованы и при определении СП возраста человека в труде².

Сравнение источников когнитивного и личностного развития и тех видов деятельности, в русле которых персонал инновационных и ординарных компаний осуществляет те или иные приобретения в виде развития или(и) поддержания когнитивных и личностных компетенций, показывает следующее. Источником психического развития в инновационных компаниях являются те противоречия между имеющимися и требуемыми компетенциями, которые определяются постоянным организационным и технологическим развитием компаний. Применительно к трудовой деятельности в современных условиях важны, безусловно, готовность к обучению на протяжении всей жизни, стили взаимодействия, новые компетенции³. Чтобы не отстать, соответствовать новым требованиям и условиям организационного развития, персонал постоянно повышает свою квалификацию, причем не ради соответствующего сертификата, а ради получения новых необходимых компетенций. Личностная вовлеченность

¹ Эльконин Д.Б. Избранные психологические труды. М.: Педагогика, 1989. 560 с.

² Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119.

³ Leonova I.S. Personal Competences of Succession Pool for Management Positions Within University Competitiveness Increase: Meaning and Identification / A.O. Grudzinskii, L.N. Zakharova, N.N. Bureeva, I.S. Leonova, A.I. Makhalin // Procedia - Social and Behavioral Sciences. 2015. Vol. 214. P.586-595.

играет в этих процессах решающую роль. Учебная и трудовая деятельность являются, по сути, ведущими деятельностями, определяя общий более молодой возрастной облик большей части персонала.

На ординарных предприятиях, казалось бы, тоже персонал обязан повышать квалификацию. Но большая часть персонала лично не вовлечена в трудовую деятельность. Участие в повышении квалификации носит формальный характер, многие пытаются получить удостоверение, используя сложившиеся отношения, даже не посещая занятия. Нередко на выездных учебных мероприятиях персонал больше интересуется наличием бассейна и качеством еды, чем качеством учебного материала и совсем не заботится о его усвоении и применении на практике. Часто до практики дело не доходит вовсе, поскольку в условиях сопротивления персонала менеджмент нередко вынужден остановить или существенно замедлить внедрение необходимых инноваций.

В организационных и управленческих изменениях нередко инновации носят половинчатый, непоследовательный характер, и через некоторое время все возвращается к стартовой точке. Так, например, при внедрении рыночных условий ведения бизнеса изменения в ОК практически не затрагивают более чем половину ее базовых характеристик (по К. Камерону): стиль лидерства, управления персоналом, критерии успеха. Остаются те характеристики, которые легко могут быть записаны в корпоративных документах, но не реализоваться в практической работе: общие характеристики компании, связующая сущность, стратегические цели. Трудовая деятельность осуществляется работниками, но на иных ценностных основаниях, чем в инновационных компаниях. Содержание труда не особенно волнует персонал, работающий только ради обычно довольно скудного денежного вознаграждения, за исключением компаний, имеющих дело с природными ресурсами. Как было показано в исследовании, для персонала ординарных компаний ведущими ценностями в отношении организационного развития являются клановые ценности, противоположные инновационному развитию,

но хорошо согласующиеся с общежитейской мотивацией. Персонал инновационных компаний осуществляет трудовую деятельность, желая поддержать конкурентоспособность и жизнеспособность компании, развивая инновационные подходы, адекватные современным вызовам.

Это не означает, что персонал ординарных компаний личностно и когнитивно не развивается. Развивается, но в других деятельности, соответствующих другим, более значимым, социальным ролям. Сотрудники могут осваивать новые техники макияжа, ловли рыбы, овладевать технологиями выращивания экзотических садовых растений, создавать блоги в социальных сетях и пр. Человек развивается, но не в трудовой деятельности. Все это прекрасно для самого человека, спутника его жизни, его друзей. Он или она могут казаться моложе своего хронологического возраста, но не в трудовой деятельности, если человек становится все менее вовлеченным, если на трудовом посту и в организационной жизни начинает преобладать не трудовая, а общежитейская мотивация. Для работодателя все интересно в том случае, если позитивно отражается на трудовой деятельности, а не наоборот. Отдельной проблемой для исследований является раскрытие возможных влияний иных социальных ролей и соответствующих им деятельностей на трудовую деятельность и социально-психологический возраст в трудовой деятельности. Так изучение иностранных языков и информационных технологий в частной жизни может позитивно сказаться на трудовой деятельности и готовности к инновационным преобразованиям в компании, но эта проблематика при всей ее значимости не затронута в проведенном исследовании.

Таким образом, для большей части сотрудников компаний с рыночно-иерархической ОК с выраженным инновационным компонентом трудовая и учебная в системе корпоративного обучения деятельности являются ведущими. Эти сотрудники сохраняют трудовую инновационную мотивацию, в то время как большинство сотрудников ординарных компаний с преобладающей кланово-иерархической моделью ОК отдают приоритет

межличностному общению и внешним по отношению в трудовым видам деятельности. Ведущей для них является рекреационная деятельность, деятельность в рамках семьи, иные виды деятельности в независимости от хронологического возраста. Таким образом, сочетание ведущей деятельности с изученными характеристиками персонала позволяют выделить четыре СП возраста персонала. Комплексы этих характеристик представлены в таблице 3.1.1.

Таблица 3.1.1

Социально-психологический возраст в условиях прогрессивных организационных изменений

Характеристики	Социально-психологический возраст			
	«Старый»	«Средний»	«Зрелый»	«Молодой»
Ведущая деятельность	Общения, рекреационная	Трудовая	Трудовая	Трудовая и образование
Ценности организационного развития	Клановые	Иерархические	Рыночные	Инновационные
Усталость	Высокая	Умеренная	Умеренная	Низкий уровень
Здоровье по самооценке	Плохое	Среднее	Хорошее	Хорошее
С\О возраста	Старше	Соответствует хронологическому или несколько старше	Соответствует хронологическому у или несколько моложе	Моложе
Личностная вовлеченность в трудовой процесс	Низкая: приоритет семейных ролей и ролей частной жизни	Баланс профессиональных ролей и частной жизни	Высокая, ориентация на результат. Приоритет профессиональных и должностных ролей	Высокая, приоритет профессиональных ролей, но только при внедрении инноваций
Оценка возраста менеджерами	Старше хронологического	Соответствует хронологическому или несколько старше	Соответствует хронологическому у или несколько моложе	Моложе хронологического

Наиболее сложно различить «средний» и «зрелый» социально-психологический возраст. Обе группы сотрудников немало сил отдают трудовой деятельности, они вовлечены, но все же по-разному. Ценности как предикторы поведения играют решающую роль. Сотрудники среднего социально-психологического возраста являются приверженцами иерархических ценностей. Они с энтузиазмом работают над составлением

всевозможных инструкций, методических указаний, приказов и распоряжений, усиливая бюрократический компонент организационной культуры. Если они не входят в административный персонал, то склонны выполнять инструкции в полном объеме, что очень неплохо в трудовой деятельности, являющейся, как правило жестко регламентированной. Слабая сторона этих работников состоит в том, что они психологически не готовы к изменениям, и прежняя инструкция или технология для них всегда лучше новой. В результате такие сотрудники являются наиболее консервативной частью персонала. Если сотрудникам старого социально-психологического возраста почти безразлично, что происходит, но все же старое лучше нового, поскольку не нужно учиться, то сотрудники среднего социально-психологического возраста оказывают принципиальное сопротивление, и сами при этом испытывают сильный стресс, полностью лишаются субъективного благополучия. Их ценностный конфликт в условиях изменений самый острый.

Сотрудники зрелого возраста ориентированы на конкурентный результат, эффективность, в современных условиях на инновационность. Их высокая трудовая компетентность поддерживается постоянным повышением квалификации, но в более умеренных масштабах, чем, этого хочется сотрудникам молодого социально-психологического возраста. Им хочется больше отдавать, чем получать, но, безусловно, поддерживая свой профессионализм на адекватном уровне. Несомненно, это первая попытка охарактеризовать разные проявления СП возраста, и работа по уточнению показателей СП возрастов нуждается в продолжении с учетом категорий работников и разных сфер экономик.

Ниже представлены краткие психологические портреты сотрудников с разным социально-психологическим возрастом в следующей последовательности: старый, средний, зрелый и молодой.

Женские психологические портреты

Светлана давно работает в Компании. Она не занимала административных должностей и никогда не стремилась выделиться из коллектива. Коллеги ценят Светлану за доброту, общительность, готовность помочь. У нее богатый жизненный и профессиональный опыт, ее советы ценят, она – уважаемый человек в своем коллективе. Все знают, что она заботливая жена и мать. Ее мысли всегда со своими близкими. Она хорошо и ответственно работает, накопленный опыт помогает даже в непростых ситуациях. Но и свою Компанию Светлана любит, говорит, что это ее вторая семья. Каждый день ей хочется пойти на работу потому, что там прекрасный коллектив, много общения и поддержки. Это дорогого стоит: даже если что-то сделаешь не так, коллеги никогда не выдадут руководству. Светлана, хотя частенько жалуется на усталость и плохое самочувствие, она сильно устает на работе, не столько от самого труда, сколько от постоянных нововведений, начавшихся в последние полгода. Но она нередко остается сверхурочно, чтобы заработать побольше, не столько для себя, сколько для детей. У нее нет времени осваивать новые технологии, которых становится все больше и больше. Если приходится оставаться повышать квалификацию, она так переживает, что наука не лезет ей в голову. Ей кажется, что она никогда все равно не научится справляться со сложными цифровыми технологиями. «Я буду первая, кого заменит робот», – грустно улыбаясь, говорит она, своим подругам. Иногда повышение квалификации проходит в выездном режиме: сотрудники выезжают на счет компании в пригородный пансионат послушать лекции приезжих специалистов. Светлана относится к таким поездкам как к отдыху: она наконец-то сможет хорошо выспаться, не готовить, снять постоянную усталость, чтобы отдохнувшей вернуться к своим привычным делам и заботам.

Софья – за время работы в Компании сумела продвинуться до должности руководителя небольшого, но значимого подразделения. Для нее – это важное достижение, основным залогом которого она считает строгое планирование и высокий уровень ответственности. Софья планирует работу на месяц, на неделю и даже на каждый рабочий день и очень раздражается, когда ее планы нарушаются из-за различных форс-мажорных обстоятельств или внезапных совещаний. Ей нравится работать, но только, если все ясно, понятно, есть четко установленные правила. Ей хочется, чтобы и все члены ее семьи жили в соответствии с установленным режимом дня, но это далеко не всегда получается. Софья довольна своей семьей и своим положением в Компании. Ее ценят за надежность, у нее всегда в порядке отчетность. Она все успевает сделать вовремя, однако, готова всегда задержаться на работе, но выполнить все, что требуется. И если приедет комиссия с проверкой,

проверяющих нужно отвести к Софье, и все будут довольны. Софья говорит, что, чтобы получить хороший результат, нужен хороший алгоритм, хорошее планирование, четкие требования к персоналу. Ее раздражают коллеги, которые стали поговаривать, что пора серьезно пересматривать ведение дел, Компании грозит технологическое отставание и потеря конкурентоспособности. Внедрение новой техники, новых технологий просто выбивает Софью из колеи. Если нужно остаться на повышение квалификации, у Софьи начинает болеть голова и поднимается давление, как и всегда, когда речь идет о переменах. «Я начинаю чувствовать себя старухой, когда речь идет о всех этих цифровых технологиях, заменой людей роботами, а ведь я уверена, что нужна Компании и буду нужна еще очень долго», – не раз говорила Софья. Компания занимает неплохие позиции в регионе, добиться этого было непросто, нужно уметь хранить то, что есть. Как-то она сказала, что устала, побыв на совещании, где рассказывали, в каком направлении и как должна развиваться Компания, устала только от мысли, что все, что наработано десятилетиями, может быть разрушено. Сама работа не так трудна, как трудно выдержать все эти новации, от которых все равно никакого толку. Это знает любой здравомыслящий человек. Сколько уже было всяких перестроек, оптимизаций, реформирований, а людям становилось только хуже.

Зинаида любит свою работу и вообще любит работать, никогда без дела не сидит. В ее жизни все хорошо сбалансировано: и работа, и семья, и есть даже увлечения, хобби. Она говорит, что человек должен быть гармоничным. Тем не менее стремление к гармонии не мешает быть очень прагматичной и тем, кто с ней работает рядом, кажется, что ее нацеленность на результат, забота о снижении издержек, стремление продвинуться по служебной лестнице, делают ее немного суховатой, слишком деловой. Коллегам интересно, какая она в семье. Зинаида напряженно работает, устает, но говорит, что легко снимает рабочую усталость, занимаясь акварелью. Она хочет вовлечь в занятие искусством своего мужа и дочку, но те пока не поддаются. На работе же ей поддается все. Если нужно освоить новое оборудование, Зинаида не только сама освоит, покажет лучшие результаты, но и лучше наставника не найти. Она сохраняет спокойствие, не раздражается, добиваясь, чтобы хорошие результаты получили даже те, кто сомневался, отставал и даже сопротивлялся. Зинаида говорит, что только так Компания сумеет сохранить конкурентоспособность. Как-то ее поддела коллега: «Ты так стараешься, как будто Компания принадлежит тебе». Зинаида ответила, что не совсем правильно получать хорошую зарплату, но при этом ждать, что ее тебе заработают другие. Я бы не стала работать при уравниловке и никому не советую. Работать нужно так, чтобы в голову никому не пришло заменить тебя роботом. Она не раз говорила, что именно работа всегда помогала ей понять, чего она стоит как человек и профессионал.

Мария – одна из самых заметных специалистов в своем коллективе. Если нужно что-то узнать о новых технологиях, как справиться с проблемами, вдруг возникшими при работе с только что поступившим новым оборудованием, все знают, что Маша поможет. Женщины-коллеги нередко удивляются, как Маша легко справляется со сложной техникой. Она немного гордится своим профессионализмом и буквально ищет новое в своей профессии. Даже, находясь где-нибудь на отдыхе, она умудряется найти близких по профессиональным интересам людей, потом рассказывает на работе, в том числе и менеджерам, о технических и технологических новинках. Если в Компании какое-то время ничего нового не происходит, ей становится скучно. Она, шутя, отвечает, что любит учиться, наверное, не доучилась в институте. Она не раз говорила, что работа – то самое место, где более всего может быть востребованы творческие способности человека, его интеллект, способности, новаторство. Чтобы побольше времени уделять семье, Маша предпочитает интернет-образование, чтобы никуда не ходить, не ездить, а освоить все дома, когда и суп варится, и дети под надзором. И не только под надзором: они вместе с ней учат английский, с мамой это веселее. Конечно, муж Маши не очень доволен тем, как много времени она проводит за компьютером, но пока мирится с ситуацией и даже хвалится успехами Маши в разговоре с друзьями. Коллеги иногда удивляются: как много Маша учится и работает, но никогда они не слышали жалоб на усталость или здоровье. Недавно ее включили в состав управленческого резерва. Не все были этому рады, спокойной жизни не жди.

Мужские сценарии

Станислав уже несколько лет работает в Компании. Он не занимал административных должностей и никогда не стремился выделиться из коллектива. Коллеги ценят Станислава за готовность помочь, общительность, доброжелательность. Он, кстати, с женой познакомился здесь же и счастлив в браке. Не раз Станислав говорил, что хотел бы, чтобы и его дети работали в этой Компании. У него богатый жизненный и профессиональный опыт, его советы ценят, он – уважаемый человек в своем коллективе. В своем коллективе Станислав сумел найти общий язык со всеми сотрудниками, говорит, что Компания – его вторая семья, жаль только, что в корпоративные мероприятия не входит рыбалка. Это его хобби, на рыбалке он снимает усталость от работы. Отдохнет, и ему снова хочется пойти на работу, потому, что там прекрасный коллектив, много общения и поддержки. Это дорогого стоит: даже если что-то сделаешь не так, коллеги никогда не выдадут руководству. Он и сам всегда на стороне своих коллег. В последнее время Станислав частенько жалуется на усталость и плохое самочувствие. Говорит, что устает на работе, но не столько

от самого труда, сколько от постоянных нововведений, требований руководства повышать квалификацию. Тем не менее, он нередко остается сверхурочно, чтобы заработать побольше, старается для семьи. У него нет времени осваивать новые технологии, которых становится все больше и больше. Если приходится оставаться повышать квалификацию, он становится мрачным, настроение портится, даже ищет подходы уклониться или пройти формально, все равно, мол, без всего этого можно прекрасно прожить. «Я буду первым, кого заменит робот», – с легким сарказмом, говорит он, своим приятелям. Иногда повышение квалификации проходит в выездном режиме: сотрудники выезжают на счет компании в пригородный пансионат послушать лекции приезжих специалистов. Вот это нравится Станиславу, он относится к таким поездкам как к отдыху: наконец-то сможет хорошо выспаться, снять постоянную усталость, хорошо поесть, а если и жена поедет тоже, то все просто прекрасно.

Сергей за время работы в Компании сумел продвинуться до должности руководителя небольшого, но значимого подразделения. Для него – это важное достижение, основным залогом которого он считает строгое планирование не только своей работы, но и работы подчиненных. Сергей планирует работу на месяц, на неделю и даже на каждый рабочий день и очень раздражается, когда его планы нарушаются из-за различных форс-мажорных обстоятельств или внезапных совещаний. После таких дней он чувствует себя «разбитым» и уставшим, но пока это случается не часто, но, похоже непредсказуемость постепенно становится правилом жизни, и это неприятно. Его раздражают коллеги, которые стали поговаривать, что пора серьезно пересматривать ведение дел, Компании грозит технологическое отставание и потеря конкурентоспособности. Даже некоторые его подчиненные разделяют это мнение. Внедрение новой техники, новых технологий просто выбивает Сергея из колеи. Он видит в этом угрозу своему положению в компании. Конечно, он остается на все мероприятия корпоративного обучения. «Я чувствую себя стариком, когда речь идет о всех этих цифровых технологиях, заменой людей роботами, а ведь я уверен, что такие люди, как я нужны Компании и будут нужны еще очень долго», – не раз говорил Сергей своей жене и приятелям. Компания занимает неплохие позиции в регионе, добиться этого было непросто, нужно уметь хранить то, что есть. Как-то после совещания, где рассказывали, в каком направлении и как должна развиваться Компания, на него накатила усталость и мрачное настроение от мысли, что все, что наработано десятилетиями, может быть разрушено. Сама работа не так трудна, как трудно выдержать все эти новации, от которых все равно никакого толку. Это знает любой здравомыслящий человек. Сколько уже было

всяких перестроек, оптимизаций, реформирований, а людям становилось только хуже.

Захар – очень активный человек, он любит свою работу и вообще любит работать, никогда без дела не сидит. За спиной коллеги называют его «вечный двигатель». В его жизни все хорошо сбалансировано: и работа, и семья, и есть даже увлечения, хобби. Его любимое хобби, которое позволяет ему «переключиться», снять усталость от работы – это бег. Несмотря на время года или погоду на улице, Захар выходит вечером на пробежку и усталости как не бывало. Последние полгода, под его чутким, но настойчивым руководством, жена тоже присоединилась к его хобби. Они даже завели собаку, чтобы она, как говорится, составляла им компанию. Он довольно прагматичной человек и тем, кто с ним работает рядом, кажется, что его нацеленность на результат, забота о снижении издержек, стремление продвинуться по служебной лестнице, делают его немного суховатым, слишком деловым. На работе ему поддается все. Если нужно освоить новое оборудование, Захар не только сам освоит, покажет лучшие результаты, но и лучше наставника не найти. Он сохраняет спокойствие, не раздражается, добиваясь, чтобы хорошие результаты получили даже те, кто сомневался, отставал и даже сопротивлялся. Захар говорит, что только так Компания сумеет сохранить конкурентоспособность. Как-то его поддел коллега: «Ты так стараешься, как будто Компания принадлежит тебе». Захар ответил, что неправильно получать хорошую зарплату, но при этом ждать, что ее тебе заработают другие. Я бы не стал работать при уравниловке и никому не советую. Работать нужно так, чтобы в голову никому не пришло заменить тебя роботом. Он не раз говорил, что именно работа всегда помогала ему понять, чего он стоит как человек и профессионал. Руководство отмечает это и несколько раз уже включало его в состав проектной команды, где он прекрасно зарекомендовал себя.

Михаил – одна из самых заметных специалистов в своем коллективе. Если нужно что-то узнать о новых технологиях, как справиться с проблемами, вдруг возникшими при работе с только что поступившим новым оборудованием, все знают, что Михаил поможет. За время работы он изучил свое дело на уровне эксперта. И в этом есть большая доля его личных заслуг. Михаил постоянно развивается и не стоит на месте. Будь то прохождение курсов повышения квалификации или чтение профильных книг и статей в Интернете. Путешествия – это то, что любит Михаил, Это его отдых и способ набраться сил. Но даже, находясь где-нибудь с семьей на отдыхе, он умудряется найти близких по профессиональным интересам людей, потом рассказывает на работе, в том числе и менеджерам, о технических и

технологических новинках. Если в Компании какое-то время ничего нового не происходит, ему становится скучно. Он, шутя, говорит, что любит учиться, наверное, не доучился в институте. Он не раз говорил, что работа – то самое место, где более всего может быть востребованы творческие способности человека, его интеллект, способности, новаторство. Конечно, жене Михаила не очень нравится, как много времени она проводит на работе и за компьютером, но пока мирится с ситуацией. Ведь их дети тоже все больше и больше начинают разделять взгляды Михаила, учат вместе с ним английский, интересуются техническими новинками и могут блеснуть перед товарищами своей эрудицией. Коллеги иногда удивляются: как много Михаил учится и работает, но никогда они не слышали жалоб на усталость или здоровье. Недавно его включили в состав управленческого резерва. Не все были этому рады, спокойной жизни не жди.

Психологические портреты составлены на основе данных эмпирического исследования, наблюдений и экспертной оценки таким образом, чтобы, по возможности, избежать связи с хронологическим возрастом. В эмпирических данных такие корреляционные связи есть, но это естественно, поскольку люди из более старшей возрастной группы, даже если согласно самооценке чувствуют себя на несколько лет моложе, при расчетах остаются в более старшей возрастной группе, чем хронологически молодые люди.

Анализируя эти психологические портреты, можно видеть, как люди с разным СП возрастом вписываются в трудовые коллективы организаций с разным уровнем вовлеченности в инновационные процессы и, следовательно, с разной ОК. Поскольку личность человека является хотя и устойчивым, но вместе с тем динамическим образованием, становится понятно, что в консервативных организационных условиях СП возраст может измениться. Человек, чувствуя свое несоответствие организационным условиям, может попробовать повлиять на них, но силы, как правило, остаются неравными, и ему, конечно, лучше сменить компанию, но не всегда жизненные обстоятельства (моногород, семейные обязательства и пр.) к этому располагают. И постепенно сотрудник социально-психологически стареет в

трудовой деятельности, меняя ценности и мотивацию, уходя во внепрофессиональные роли. И когда менеджментом будет осознана необходимость реагировать на социально-экономические вызовы нового технологического уклада, окажется, что персонал компании психологически стар и, следовательно, перспективы компании не оптимистичны.

В этих нередких случаях встают проблемы не просто сдерживания СП старения персонала, но его СП омоложения.

3.2. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций: возможности управления социально-психологическим старением

Результаты исследования показали, что ОК компании является той важнейшей детерминантой организационных изменений и, соответственно, сдерживает СП старение или способствует ему. Эти результаты помогают понять новые аспекты в функциях ОК как детерминанты организационного развития и СП возраста персонала.

Отказ от бюрократической парадигмы управления – основа организационного сдерживания СП старения персонала

Первая важная функция организационной культуры – внутренняя интеграция. Становится понятно как она реализуется или не реализуется в российских социально-экономических условиях. В условиях перехода к новому технологическому укладу организационная культура должна смягчить действие ценностных этнокультурных установок. Например, типичная ценностная этно-культурная установка россиян состоит в сопротивлении переменам, в уверенности в том, что все хорошее было раньше и лучшее будущее может быть связано, в основном, с возрождением былых традиций и порядков. Люди продолжают желать своим недоброжелателям жить в эпоху перемен. Политики, желая позитивного восприятия электоратом,

эксплуатируют понятие стабильности. Многие поколения россиян привыкли жить в условиях административного, иерархического управления. Хотя традиционно люди не довольны засильем бюрократии, жить и работать в таких условиях значительно удобнее, чем в рыночно-инновационных моделях.

Не нужно принимать самостоятельных решений, нести за них ответственность. Достаточно выполнять распоряжения, какими бы абсурдными они не казались. Исследования показывают, что к настоящему времени надежды персонала компаний на демократизацию организационной жизни и позитивные перемены вследствие изменения экономической и управленческой парадигм на рыночную существенно уменьшились, и персонал стал ценностно ориентироваться на иерархические организационные условия как предпочтительные¹. Неприятно, но меньше личной ответственности и, следовательно, стресса. Так, ошибки в управлении ведут к разочарованию и переориентации персонала на более консервативные ценности. И это могло бы быть не так плохо, если бы не вторая функция организационной культуры – внешняя адаптация. Компания не сможет остаться конкурентоспособной и жизнеспособной, если в своем развитии не будет соответствовать вызовам внешнего контекста.

Анализируя изменения в организационной культуре западных компаний в условиях цифровизации И.В. Грошев показывает, как и почему рушится в успешных компаниях отношения иерархии. Участниками принятия решений становится большое количество людей, как с разных уровней управления и сотрудников исполнительского звена самой компании, так и клиенты, в том числе потенциальные. В центре такого взаимодействия, которое только и может обеспечить верные решения, находятся цифровые социальные и корпоративные инструменты, которые, с одной стороны, расширяют зону информированности участников взаимодействия, а с другой, детерминируют

¹ Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

динамичность взаимодействия, определяя открытость, искренность, человеческое общение¹. Одно или несколько критичных мнений, появившихся в социальных сетях, могут свести на нет усилия менеджмента, сделать напрасными немалые затраты на рекламу, продвижение товара или услуги.

Цифровизация несет с собой целый комплекс специфических особенностей в трудовую деятельность персонала компаний: риски, краткосрочное планирование, т.к. цифровые технологии появляются, развиваются и уходят довольно быстро, сотрудничество как необходимую форму взаимодействия². ОК должна привлечь сотрудника не в приказном порядке, а путем естественного вовлечения в организационное взаимодействие, научить его получать удовольствие от прогрессивных перемен и от участия в них.

Для более содержательного анализа роли ОК в совершенствовании управления представляется целесообразным условно разделить понятия корпоративной и организационной культур. ОК характеризует истинную организационную реальность, проявляющуюся в моделях поведения, характерных для ценностей большей части персонала, большей настолько, чтобы определять облик компании в глазах заинтересованных представителей социума. Корпоративная культура имеет в своей основе корпоративную философию, в которой ценности менеджмента и их представления об эффективном управлении не всегда отражаются с высокой степенью адекватности. О едином понятии стоит говорить в том случае, если ценности персонала совпадают с корпоративными ценностями, разделяемыми и продвигаемыми менеджерами в управленческом взаимодействии. Практически во всех рекомендациях по изменению корпоративной (организационной) культуры заложена ее диагностика как точка отсчета для дальнейшего движения, однако, далеко не всегда ясно, что имеется в виду:

¹ Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий / И.В. Грошев, А.В. Жерегеля, Д.В. Школьный // Управление. 2019. Т.7. №2. С. 37.

² Мэнин Х. Изменение организационной культуры предприятия как преодоление сопротивления цифровой трансформации // Вестник университета. 2019. Т.12. №1. С. 66–70. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-66-70.

изучение корпоративной документации и знание персоналом ее требований или ценности и модели поведения персонала в сравнении с требованиями и ценностями корпоративной культуры.

ОК не станет сама собой такой, какой она нужна менеджменту или станет через много лет, являясь достаточно инертной организационной реальностью. Кстати, менеджмент может быть и не прав в определении эффективной ОК. Более того, с одной стороны, консервативные модели организационной культуры подпитывается ценностями новых сотрудников, часто несущих этно-культурные ценности сопротивления инновациям, а с другой, нередко поддерживается усилением иерархического компонента самими менеджерами как способом решения всех проблем, что бы не писалось в корпоративных документах. Корпоративная культура как теоретическая конструкция, создаваемая менеджментом, даже там, где она создается, нередко существует сама по себе в корпоративной документации, а ОК живет сама по себе, во-многом определяя положение дел в компании и ее жизнеспособность. Важно понимать, что в корпоративной и организационной культуре значимы не только и не столько те ценности, которые на данный момент детерминируют поведение персонала, но те организационные предпочтения, которые характерны для большей его части. Если они не совпадают, это означает, что ситуация не стабильна, и как только менеджмент ослабит контроль, ценностная организационно-культурная ситуация будет изменяться в направлении, неконтролируемом менеджментом.

Типичным способом контроля организационной ситуации для российского менеджмента является усиление иерархической (бюрократической) составляющей управленческого взаимодействия. Это не случайно. Психологически доминантная позиция понятна и приятна менеджеру. Не нужно беспокоиться об освоении сложных современных управленческих компетенций, адекватных новому времени, ожиданиям образованного персонала. Приказание и ответное подчинение – альфа и омега управления, пытающегося старыми способами решать новые задачи.

Эмоциональная регуляция социально-психологического старения в организационных культурах разного типа

Тем не менее, только новая управленческая компетенция, состоящая в умении разработать и внедрить в жизнь компании корпоративную культуру с доминирующими ценностями инновационности, способную преобразовать существующую организационную культуру до характеристик, заложенных в корпоративной культуре, может обеспечить переход компании в формат инновационного развития и сдерживать СП старение персонала.

Для этого нужно организовать трудовую жизнь персонала компании так, чтобы заработали эмоциональные регуляторы принятия организационных изменений и инноваций, чтобы менеджмент не только искал и находил эффективные управленческие решения, но и решал важнейшую задачу обеспечения субъективного благополучия персонала в условиях проводимых изменений.

Еще более детальное представление о субъективном благополучии персонала можно получить, проанализировав специфику связей между показателями субъективного благополучия персонала компаний и их ОК. Здесь приведены статистически значимые корреляции по мужскому персоналу производственных компаний (рис. 3.1.1). Они представляются наиболее показательными. Гендерные и профессиональные особенности присутствуют, но они не меняют общей картины. Рисунок организован так, что адхократический компонент ОК занимает центральное место, т.к. инновационность – многолетний недостижимый ориентир для ординарной компании и естественное положение дел в компании инновационной.

На рисунке можно видеть, что клановая составляющая, сильная на момент исследования и наиболее желаемая персоналом в перспективе, связана обратными корреляциями с личностной вовлеченностью сотрудников в рабочий процесс (профессиональные самоидентификации). Что это означает? Только то, что доминанта отношений ослабляет трудовую вовлеченность и усиливает общежитейскую мотивацию в обычных условиях, а в условиях

стресса обеспечивает психологическую защиту в форме межличностной солидарности от попыток менеджмента провести необходимые, с его точки зрения, преобразования. Клановый и адхократический компонент находятся также в отношениях обратной корреляционной зависимости, причем очень сильной: $r = -.652$. Это еще раз подчеркивает тот факт, что усиление клановой составляющей ослабляет инновационную составляющую организационных условий.

Ординарное предприятие



Инновационное предприятие

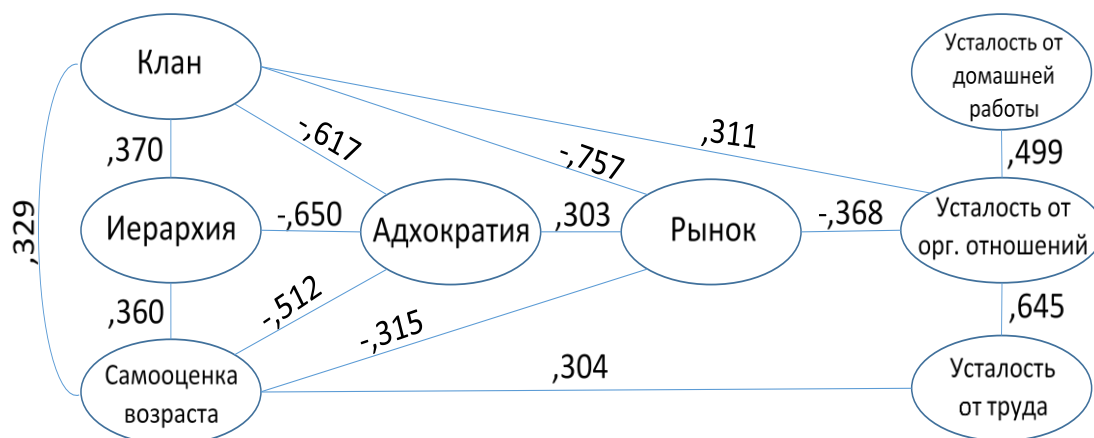


Рис. 3.1. Специфика связей между показателями субъективного благополучия персонала и организационной культурой предприятий

Сохранение сложившихся отношений в условиях типичной для российских предприятий иерархически-клановых организационных условий всегда позволяет найти повод смягчения требований, часть требований

инноваций заменяются псевдоинновационностью в отчетах. Вместе с тем, сотрудники понимают, хотя это и не испытали на себе, по крайней мере, в значительной степени, существующую связь между инновационностью и трудовой вовлеченностью и на настоящий момент, и на перспективу: $r = .596$ и $r = .468$ соответственно. Более того, инженеры ординарной компании обнаруживают в своих ответах сильную связь ($r = -.469$) между адхократическим, инновационным, компонентом ОК и самооценкой возраста. Они чувствуют и то, что рост иерархии несет в себе более старшее возрастное самоощущение ($r = .327$). С одной стороны, это показывает, что менеджмент смог добиться уже неплохих результатов хотя бы на уровне понимания персоналом определенного улучшения в субъективном благополучии, связанного с идущими организационными изменениями. Но, с другой стороны, персонал продолжает чрезвычайно осторожно относиться к усилению инновационности и откровенно боится роста рыночной составляющей. Обращает на себя внимание обратная корреляционная связь хронологического возраста и усталости от организационных отношений: чем старше персонал, тем менее он чувствителен к требованиям менеджмента ($r = -.496$). Это еще одна причина сдерживания инновационно-рыночных преобразований. Длительность попыток их провести обеспечивает привыкание персонала. Чем больше менеджеры продвигают рыночные отношения, тем хуже социально-психологическое самочувствие персонала ($r = -.318$). По-видимому, внедрение инновационно-рыночных организационных отношений происходит не оптимальным образом: усилением административного давления на персонал, что является довольно обычной практикой использования старых подходов при решении новых задач¹.

На инновационном предприятии корреляционные связи очень понятны, не содержат внутренних противоречий. Это, видимо, связано с тем, что компания развивается стабильно и успешно преодолевает переход в «новую»

¹ Кондратьев Э.О. О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2016. №3. С. 96–104.

экономику. Видно, что рыночная составляющая организационных условий не давит на персонал: чем более выраженным является ее присутствие, тем меньше организационные отношения оказывают негативное влияние на персонал в восприятии чувства усталости, в то время, как на ординарном предприятии эта связь носит обратный характер ($r = -.368$ на инновационном предприятии против $r = .337$ на ординарном). Адхократический и рыночный компоненты организационной культуры в инновационной компании связаны между собой: $r = .303$, а рыночный компонент, как и адхократический находятся в сильной обратной связи с клановым компонентом: $r = -.757$ и $r = -.617$ соответственно. Сотрудники инновационного предприятия оценивают себя тем моложе, чем более выражены адхократический и рыночный компоненты организационной культуры ($r = -.512$ и $r = -.315$ соответственно). В этих условиях естественной представляется связь между усталостью в трудовой деятельности и возрастным самоощущением. Эти различия убедительно показывают, что в инновационной компании СП старение персонала сдерживается организационными условиями, а в ординарной организационные условия, наоборот, способствуют социально-психологическому старению персонала.

Следовательно обеспечение и поддержание социально-психологической молодости и готовности к инновациям требует принципиально иных подходов к управлению персоналом, чем те, которые склонны использовать технократы и жесткие прагматики.

Инновационный вектор изменения организационной культуры – условие сдерживания социально-психологического старения персонала

При рассмотрении социально-психологического старения как социального действия в рамках системной четырехуровневой детерминации с выделением особой роли ОК, нужно ответить на следующие вопросы:

За счет чего можно добиться смягчения действия это-культурных ценностных установок?

За счет чего обеспечивается благоприятная психофизиологическая детерминация в форме субъективного благополучия?

Каким образом на личностном уровне можно добиться поддержания или даже формирования трудовой мотивации в форме личностной вовлеченности в трудовой процесс в условиях организационных изменений?

Именно ОК как системный метод управления может обеспечить трансформацию установок персонала¹. Безусловно, можно и нужно включать в процедуру отбора критерии и методы определения приверженности оптантов инновационным ценностям. Но если методы управления персоналом остаются непоследовательно директивными, как это имеет место в ОК иерархически-кланового типа, то разочарование персонала с инновационными ценностями, предполагающего трудиться в компании, где ценятся компетенции и мнения сотрудников, не замедлит себя ждать. Парадигма управления, которой соответствует организационная культура – это целостная система, в которой отдельные элементы связаны между собой². Известно, что в иерархических моделях организационной культуры и в XXI веке преобладают менеджеры с X-установками по Д. Макгрегору в отношении персонала³ (табл. 3.2.1).

Таблица 3.2.1

Представления менеджеров об установках работников

Теория X	Теория Y
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать	1. При определенных условиях работа является желанной для большинства сотрудников.
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление.	2. Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей.

¹ Леонова И.С. Управление социально-психологическим возрастом персонала при внедрении инноваций: роль организационной культуры // НОМОТНЕТИКА: Философия. Социология. Право. 2021. Т.46. Вып.1. С. 58-69.

² Коробейникова Е.В. Парадигма управления как социально-психологический инструмент организационных изменений // Проблемы теории и практики управления. 2010. №5. С. 90–96.

³ McGregor D. The human side of enterprise // Leading: Inspiration and direction. McGraw-Hill, 1960. P. 310-321. [Электронный ресурс]. URL: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf.

3. Большинство сотрудников заинтересовано только в безопасности.	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату.
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности.	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции.
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы.	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность.

Образованная часть персонала чувствует это, не доверяет менеджерам, даже если они пытаются внедрять инновации, ценность которых отражена в корпоративных документах. Много лет известно, что иерархичность и инновационность, творчество не совместимы¹, но с неиссякаемым упорством немало менеджеров пытается внедрять инновации административными методами.

Если перед менеджментом стоит цель перевести компанию в инновационный формат развития, придется разрабатывать корпоративную культуру, построенную на инновационных ценностях, которые, будучи предикторами поведения, обеспечат инновационное поведение персонала. Более того, инновационные ценности, содержащиеся в корпоративной и организационной культуре компаний, могут оказать благотворное действие и на культуру общества в целом, ориентируя его на позитивное инновационное будущее.

Ответ на второй вопрос связан с работой менеджмента по снижению или даже снятию психологических издержек принятия инноваций. Административное давление депривирует множество потребностей (табл. 3.2.2), естественно присущих персоналу, порождая страх не справиться с новыми задачами, утратить расположение менеджера, потерять работу.

¹ Вебер М. Политические работы. 1895-1919. М.: Праксис, 2003. 425 с.; Diamond M.A. Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 1996. Vol.48. №4. P. 221-229.

Таблица 3.2.2

Примеры психологических издержек внедрения инноваций¹

Потребности (по А.Маслоу)	Издержки внедрения инноваций	Социально-психологические эффекты
Гомеостатические	Изменение динамических стереотипов, увеличение напряжения (обучение, повышение квалификации, освоение новых технологий), и пр.	Утомление, плохое самочувствие
Безопасности	Беспокойство о сохранности рабочего места, стресс перемен, возможного понижения статуса и пр.	Недоверие менеджменту, снижение организационной лояльности, скрытые конфликты
Принятия и общения	Сокращение межличностного общения, принятие менеджментом в зависимости от производственной эффективности в условиях инноваций	Снижение трудовой мотивации, приоритет социальных ролей семейной и частной жизни, укрепление клановых ценностей, сдерживающих организационное развитие
Самоуважения	Сомнения в своей компетентности	
Самореализации	Недостаток компетенций	

Стресс, порождаемый управленческим давлением и этими страхами, является тем мощным негативным фактором, который ассоциативно связывает организационные изменения и сильные негативные эмоции. Сотрудники компаний попадают в сложную психологическую ситуацию внутреннего ценностного конфликта: они понимают необходимость инноваций, но не чувствуют сил идти по этому пути. Они не могут обсудить возникшие трудности с менеджерами, не доверяя им, не чувствуя понимания и поддержки. Приходится искать поддержки друг у друга, растет потребность в клановых организационных условиях, позволяющих договориться и между собой и, если постараться, то и с менеджментом.

Нередко, тем не менее, ухудшаются отношения и внутри трудовых коллективов. Часть персонала подчиняется менеджменту, начинает вступать в конкурентные отношения со своими коллегами. Утрата единства в коллективе еще более ухудшает эмоциональное состояние персонала, стресс

¹ Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330.

утраты стабильности, неверия в свои силы, страх перед менеджерами, неуверенность в поддержке коллег, которым еще совсем недавно доверял свои мысли, чувства, сомнения, усталость, плохое самочувствие – вот неполный перечень переживаний сотрудников, которые должны заниматься работой инновационного характера в организационной культуре иерархически-кланового типа. Они, независимо от хронологического возраста, идут по пути социально-психологического старения. Решением проблемы является работа менеджмента по снижению психологических издержек. Это работа по профилактике организационного стресса, использование психологических методов управления с достижением необходимого баланса между ними и административными методами, обучение персонала. Не любой менеджер может выполнить такую работу. Это менеджеры с Y – установкой (по Макгрегору) в отношении персонала. Перед кадровыми службами встает интересный вызов: найти новых менеджеров или переучить тех, что есть. Однозначных рекомендаций нет. Но есть возможности последовательной работы в системе корпоративного обучения по ценностной переориентации менеджеров¹ (Приложение 4).

Изменение ОК, ее развитие в заданном менеджментом направлении, достаточно сложный процесс, который сам по себе является стрессогенным. Рекомендации по изменению организационной (корпоративной) культуры достаточно широко представлены в практике консалтинговых компаний. Большей частью разработка новой (обновленной) концепции корпоративной культуры предстает как очень творческий, но строго пошаговый процесс, часто оторванный от теоретических моделей и результатов научных исследований, базирующийся на аналитике существующего положения, внешних вызовов, постановке целей, поиске индикаторов конкретных стадий, управленческих механизмов, разработке дорожных карт проводимых

¹ Леонова И.С., Захарова Л.Н. Две формы психологической жизнеспособности персонала // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова Материалы Международной научно-практической конференции Москва, 12-15 октября 2016 года. Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой. М.: МГУ, 2016. С. 191-199.

изменений, преобразованию моделей поведения персонала¹. Все разработки, ведущие к требуемому результату, бесспорно имеют право на существование и дальнейшее развитие.

Представляется, что выбор той или иной проверенной временем модели является сильным фактором, способствующих успеху задуманных организационных преобразований. Результаты проведенного исследования показали, что фактором, сдерживающим СП старение персонала, является инновационная составляющая организационной культуры. Поэтому вполне оправдано при разработке корпоративной культуры использовать ценностную типологию К. Камерона и Р. Куинна, тем более что в ней есть все необходимые критерии, которые позволяют осуществлять планирование необходимых преобразований и осуществлять контроль достигаемой эффективности.

Управленческую и психологическую креативность полезно проявить в дополнении базовых ценностей, среди которых адхократическая (инновационная) составляющая не вызывает сомнений, ценностями, определяемыми спецификой бизнеса, реализуемого компанией. Например, ценностью, востребованной в настоящее время является ценность удовлетворенности клиента, поскольку многие компании позиционируют себя как клиент-ориентированные. Клиент как ценность провозглашается многими бизнесами, однако на этом примере, как ни на каком другом, легко убедиться в том, что провозглашаемые ценности совсем не то, что ценности подлинные. Практически, любой человек, являющийся или являвшийся клиентом, якобы клиент-ориентированной компании, приведет массу доводов, почему эта компания не вполне клиент-ориентированная

Какие шаги в обеспечении движения компании в инновационном развитии просматриваются из концепции и типологии организационных культур, с одной стороны, и результатов проведенного исследования, с другой?

¹ Розин М. Путешествие по спирали 2.0 // HRT. 2018. №33. С. 5–19; Как изменить корпоративную культуру. // РБКpro. 2020. 27 августа. [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rbc.ru/collections/5def3bfa9a79471578adea6d>.

1. Менеджмент определяет необходимость организационных изменений в инновационном направлении, определяет мотивационную готовность компании и менеджмента стать более динамично реагирующими на изменения во внешней среде. Если работа компании связана с использованием сложных, дорогих производственных технологий, которые не могут меняться быстро, встанет задача ориентации на приобретение и внедрение наиболее передовых технологий и оборудования, чтобы удерживать конкурентные преимущества более длительный срок. Это, в свою очередь обуславливает проблему усложнения обучения персонала. Только если высший уровень управления полностью убежден в такой необходимости, стоит начинать работу по организационным изменениям.

2. Работа над новой или обновляемой концепцией корпоративной культуры с широким обсуждением необходимости преобразований с персоналом всех уровней и групп. Новая концепция должна содержать важнейшие характеристики обновляющейся компании как инновационной и проявить связующую сущность, состоящую в приверженности новаторству и готовности быть на передовых рубежах. Наряду со стратегическими целями предполагается тактическая креативность, поскольку инновационное развитие очень динамично. Задача обсуждения состоит не столько в том, чтобы получить содержательную поддержку, хотя это возможно и желательно, сколько в том, чтобы заранее сориентировать персонал на предстоящие изменения. Это снимет одну из существенных психологических издержек внедрения инноваций – стресс неожиданности и ощущения страха неудач у значительного числа сотрудников. Уже на этом этапе целесообразно проводить работу по разъяснению необходимости и неотвратимости изменений как залога развития компании и благополучия ее персонала, по развитию понимания необходимости и мотивации участия в процессе преобразований. Это означает и то, что работники должны получить ясные представления о том, что в компании обеспечат качественную и доступную подготовку по развитию новых необходимых компетенций. Большое

внимание стоит уделить выявлению сотрудников с образцами поведения, проявляющегося на основе инновационных ценностей, чтобы не изобретать эти модели, а закреплять имеющиеся, делая их носителей поведенческими моделями для остальных. Важно найти такие модели среди сотрудников с разной гендерной принадлежностью и разным хронологическим возрастом.

3. Одновременно с разработкой концепции необходимо провести оценку управленческих кадров на предмет разделения ими инновационных ценностей, Y-ориентации в отношении персонала, готовности к лидерству сервисного типа. Эта оценка сопровождается формированием группы управленческого резерва для всех уровней управления с соответствующим обучением. Такая работа должна предусматривать самовыдвижение, ясность критериев и прозрачность отборочных процедур. Позитивно может сказаться некоторая разумная растянутость по времени, чтобы люди, до сих пор не верившие в возможность изменений, успели самостоятельно повысить уровень своей компетентности и принять участие в формировании управленческого резерва. Эти люди станут активными проводниками идей инновационности. Важно, чтобы при формировании групп управленческого резерва не проявлялись ни в какой форме гендерные и возрастные стереотипы.

4. Система подбора персонала обогащается критериями Y- ориентации в отношении персонала, ценностями инновационности, иными ценностями, значимыми для формирования сильной корпоративной культуры компании. Эта работа обеспечит менеджерский корпус лидерами-приверженцами инновационных ценностей и, что не менее важно, постепенно приведет персонал к продуктивному взаимодействию с менеджерами.

5. Формирование обновленной системы корпоративного обучения для всех групп персонала. Важным фактором повышения уровня активного участия персонала в грядущих преобразованиях может явиться самостоятельное определение каждым сотрудником тех необходимых компетенций, которые ему нужно освоить для успешной работы в новых организационных условиях, и разработка индивидуальной траектории их

развития. Конечно, это потребует больших усилий со стороны специалистов и групп развития, но и эффект будет значительный. Наиболее социально-психологически старый персонал начнет искать себе другое место работы, понимая, что отсидеться не удастся или придется перейти на наиболее неквалифицированные рабочие места. Проявит себя как наиболее перспективный персонал молодого социально-психологического возраста. Помощь экспертов по выявлению значимых компетенций уменьшит неуверенность в своей компетентности. Такой подход уже в самом начале преобразований покажет персоналу стиль менеджмента, характеризующийся поощрением инициативы и новаторства. И одновременно снимет неопределенность организационного будущего, порождающую стресс.

Эффективность новой системы корпоративного обучения повысится, если в ролях тренеров и супервайзеров будут участвовать успешные сотрудники, которые уже в силу разного рода обстоятельств являются наиболее подготовленными к применению новых производственных, управленческих и коммуникативных технологий. Как правило, это сотрудники зрелого СП возраста.

6. Персонал всех групп и уровней должен иметь четкие критерии успеха. Это также достаточно сложная работа каскадирования целей и критериев их достижения от общекорпоративных до конкретного исполнителя или творческой проектной группы.

7. Адекватность системы поощрения сотрудников, в том числе оплаты труда, достижению критериев успеха.

Труднее всего снять психологические издержки в виде изменения динамических стереотипов. Это очень сильный стрессовый фактор. Очень сложная задача — изменить привычное поведение и сформировать новые модели, особенно в период корпоративного обучения, когда новые компетенции и новые привычки еще не сформировались, не прошли практическую апробацию успехом. Возможно, это могло бы стать первой инновацией, внедряемой в компании: изменить организационные процессы

так, чтобы освободить время для корпоративного обучения в пределах рабочего времени. Немало сотрудников могли бы поучаствовать в таком реинжиниринге организационных процессов с пользой для дела и для поддержания собственного субъективного благополучия.

3.2. Управленческое взаимодействие и его влияние на социально-психологическое старение персонала

Изменение корпоративной культуры в инновационном направлении требует соответствующего изменения модели управленческого взаимодействия. Каждому типу ОК соответствуют конкретные модели управленческого поведения менеджеров. Понятие управленческого взаимодействия представляется более адекватным для рассмотрения проблемы СП старения персонала, чем понятие методов управления персоналом или даже такое понятие как организационное поведение менеджеров. Это объясняется тем, что управление, как правило, является не односторонним процессом, когда менеджер дает распоряжение, а сотрудник его исполняет. Теоретики транзакционного анализа убедительно показали, как минимум, двусторонний характер транзакций, в том числе и управленческих. Любое действие менеджера, тем более прямое обращение, вызывает ответную реакцию персонала.

Модели организационного поведения менеджеров и их эффекты

В современных условиях даже транзакционный подход не является достаточным, несмотря на свою функциональность.

Требуется полноценное взаимодействие, обоюдная коммуникация, включающая эмпатию. Это объясняется тем, что целью взаимодействия является объединение людей, когда ожидания, прогнозы и поведение

участников определяются не индивидуальными, а общими потребностями¹. Достижение коммуникациями уровня взаимодействия должно решить проблему удержания и усиления персоналом клановой составляющей организационной культуры, в которой сотрудники объединяются против внедрения инноваций. Если взглянуть под этим углом зрения на коммуникации с клиентами, то становится понятным, что клиенты снизят разрушающие имидж претензии к компаниям в социальных сетях, поскольку компании найдут способы урегулировать возникшие противоречия в рамках взаимодействия и, используя полученный опыт, для совершенствования процессов в самой компании.

Корпоративная культура влияет на сотрудников компании через управленческое взаимодействие, сдерживая или стимулируя СП старение. Ценности менеджера отражаются в той манере общения, которое он устанавливает с исполнительской частью персонала. В таблице 3.3.1 представлена связь методов управленческого взаимодействия с ОК компании².

Автократическая модель управленческого взаимодействия основывается на власти, менеджеры при этом ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным, а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений³. В автократической модели сотрудники воспринимаются как неспособные к самомотивации, соответственно, выполнение трудовых задач сопровождается тотальным контролем со стороны менеджмента над трудовым процессом.

¹ Rheingold J.H. Smart Mobs. Basic Books, 2002. 196 p.; Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий / И.В. Грошев, А.В. Жерегеля, Д.В. Школьный // Управление. 2019. Т.7. №2. С. 33–38.

² Звонарев Д.Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования // Известия Тульского государственного университета. 2015. №2. С. 89–101; Newstrom W.J., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at Work. McGraw-Hill, 2007. 505 p.; Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2014. - 376 с.

³ Леонова И.С. Конфликтное поведение персонала в организационных культурах разного типа: дис. канд. социол. наук: 22.00.08. – ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, 2015 – 229 с.

Таблица 3.3.1

Модели организационного взаимодействия

Характеристики	Автократическая	Патерналистская	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Разбуженная энергия	Выраженный энтузиазм, личностная вовлеченность
Доминирующий компонент организационной культуры	Иерархический	Клановый	Рыночный	Адхократический

В такой модели организационного взаимодействия наблюдается полное подчинение сотрудников и психологическая зависимость от менеджмента, от которого в конечном счете сотрудники зависят в части самореализации в труде, уверенности в завтрашнем дне, так как самостоятельно эти потребности работники не в состоянии удовлетворить. Ввиду того, что при подобной организации труда сам труд сотрудников по большей части малопроизводителен, уровень зарплат в таких организациях достаточно невысок. Парадоксальным выглядит то, что менеджеры в таких условиях могут требовать внедрения инноваций, но при этом не способны обеспечить психологических условий для этого. Как результат, при реализации управленческого взаимодействия этого типа у сотрудников формируется негативное восприятие руководства вплоть до скрытой агрессии. Труд, по мнению, сотрудников является деятельностью, отнимающей силы, а усталость наступает еще в самом начале рабочего дня. Безусловно такое восприятие

трудовой деятельности усиливает эффект недовольствия от уровня вознаграждения.

Патерналистская модель ориентирована на обеспечение безопасности, материального поощрения и зависимости сотрудников от компании, в связи с этим действия менеджмента направлены на обеспечение средств, необходимых для предоставления системы льгот сотрудникам и для выплаты заработной платы, что неизбежно приводит к повышению зависимости работников от организации¹. Существует целый ряд примеров реализации программ поддержки в рамках патерналистской модели – это бесплатные абонементы в спортивный зал, дополнительный, по отношению к законодательному закреплённому, отпуск для отдельных категорий работников, что позволяет организациям обеспечить снижение текучести кадров, сократить издержки на поиск и найм на работу нового персонала и т.д. Патерналистская модель может реализоваться и при нехватке ресурсов. В этом случае материальные стимулы заменяются заботой, возможностями договориться, руководство готово пойти навстречу, снижает требования к работникам, делая их пребывание на рабочем месте не слишком утомительным. Сотрудники, имеющие доходы помимо заработной платы, как правило, очень довольны таким положением дел. Проблема патерналистской модели организационного взаимодействия заключается в отсутствии стимулов со стороны работников к повышению своих компетенций, а также недостаточной производительности труда ввиду комфортных трудовых условий, в которых уровень вознаграждения, как правило, не зависит от уровня личного вклада в результативность труда. Как результат, снижается производительность труда.

Поддерживающая модель организационного поведения менеджеров базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений» Р. Лайкерта, который показал, что основные организационные процессы и управление

¹ Леонова И.С. Конфликтное поведение персонала в организационных культурах разного типа: дис. канд. социол. наук: 22.00.08. – ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, 2015 – 229 с.

должны происходить таким образом, чтобы каждый член организации, при реализации своей деятельности внутри организации, чувствовал бы поддерживающий подход, который стал бы основной для ощущения собственной значимости и достоинства¹. В соответствии со взглядами Д. Макгрегора, эту модель организационного поведения могут реализовать менеджеры, чьи установки в отношении персонала подпадают под теорию Y².

В поддерживающей модели руководители создают такие условия для работников, в которых они могут развиваться, повышать свои компетенции и приносить высокую отдачу организации. Менеджмент при такой модели свою основную задачу видит в поддержке усилий сотрудников, он заинтересован, прежде всего, в результатах труда, направляя сотрудника при необходимости в рамках конструктивного диалога и уважения.

Поддерживающее поведение не требует привлечения значительных денежных ресурсов, так как речь идет, скорее, о стиле поведения руководства организации, проявляющемся в обращении руководителей с людьми. Вместе с тем, очевидно, что далеко не все менеджеры способны на реализацию поддерживающей модели, которая является, по-видимому, наиболее адекватной условиям современной России. Тем не менее, те, кто исповедует теорию X (по Д. Макгрегору), могут работать только в первых двух моделях.

Коллегиальная модель управленческого взаимодействия является своего рода продолжением поддерживающей модели и подразумевает партнерские отношения людей, стремящихся к достижению общей цели³. Такая модель преимущественно распространена в компаниях, в которых деятельность сотрудников определяется нелинейным отношением к трудовым обязанностям; в связи с этим такая модель представляется наиболее

¹ Lirkert R. The Human organization: its management and value. McGrow Hill, 1967. 258 p.

² Леонова И.С. Конфликтное поведение персонала в организационных культурах разного типа: дис. канд. социол. наук: 22.00.08. – ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, 2015 – 229 с.; McGregor D. The human side of enterprise // Leading: Inspiration and direction. McGraw-Hill, 1960. P. 310-321. [Электронный ресурс]. URL: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf.

³ Леонова И.С. Конфликтное поведение персонала в организационных культурах разного типа: дис. канд. социол. наук: 22.00.08. – ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, 2015 – 229 с.

адекватной условиям интеллектуального труда, предоставляя значительную степень свободы работникам.

Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они «принимают» руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям.

Командная работа, чувство ответственности за результат не из-за опасности наказания, а ввиду внутренней установки на достижение высокого результата, энтузиазм при выполнении трудовых задач, ощущение чувства исполненного долга при достижении результата – это характеристики сотрудников организаций с коллегиальной моделью организационного взаимодействия.

В соответствии с мотивационной теорией А. Маслоу каждая из моделей управленческого взаимодействия основывается на удовлетворении определенного типа потребностей, что объясняет дифференциацию вовлеченности сотрудников в трудовой процесс, а также целесообразность использования принципов той или иной модели с учетом индивидуальных различий в мотивационной сфере работников. Полноценное удовлетворение потребностей сотрудника, связанных с развитием компании, снижает стресс и связанные с ним психологические издержки принятия инноваций.

Обращение менеджеров к персоналу как проявление типа организационной культуры и детерминанта возрастного самоощущения

Применение той или иной модели управленческого взаимодействия обычно зависит от сложившейся ОК компании, хотя, конечно, менеджеры в зависимости от обстоятельств могут использовать разные модели управленческого взаимодействия, чтобы усилить управленческий эффект.

Определенные типы трудовых функций основаны на неквалифицированном, рутинном, алгоритмизированном труде, достаточно строго контролируются управленческим корпусом, а их выполнение гарантирует преимущественно материальное поощрение и чувство защищенности (условия автократической и патерналистской модели). Творческие, интеллектуальные, предпринимательские виды труда, инновационная деятельность могут основываться только на самомотивации и командной работе, что обеспечивают коллегиальная и поддерживающая модели.

Таким образом, можно видеть, насколько закономерны характеристики поведения и психологического самочувствия персонала в ординарной и инновационной компании. Эмпирическое подтверждение получено в проведенном исследовании, отдельная часть которого посвящена анализу типа обращений менеджмента к сотрудникам.

Результаты таблицы 3.3.2 показывают, что менеджеры ординарных компаний обращаются к мужскому и женскому персоналу всех возрастных групп в формальной и неформальной ситуациях взаимодействия как к более старшим, чем это происходит в инновационных компаниях, что в русской традиции проявляется как обращение по имени и отчеству.

Таблица 3.3.2

Дистанция власти в форме обращения менеджеров к разновозрастному персоналу в инновационных и ординарных компаниях

Возраст	Предприятие/пол	Формы обращения непосредственного руководителя к подчиненным					
		Тип ситуации		W	Отношение		W
		Трудовая	Неформальная		Доволен	Недоволен	
Молодой	ОП-Ж	2,9	2,7	-	3,3	4,5	*
	ИП -Ж	1,9	1,4	*	1,9	3,3	**
	U	**	**		*	**	
	ОП-М	3,6	3,5	-	3,7	4,4	-
	ИП -М	2,2	2,3	-	2,0	3,3	**
	U	**	**		**	**	
Средний	ОП-Ж	4,1	3,9	-	3,7	4,3	-
	ИП -Ж	2,8	2,5	-	2,3	3,8	**
	U	**	**		**	-	

	ОП-М	4,3	3,9	-	4,2	4,5	-
	ИП -М	2,4	2,3	-	2,1	3,7	*
	U	**	**		**	*	
Старший	ОП-Ж	4,8	4,1	*	3,9	4,6	*
	ИП -Ж	3,8	2,6	-	1,8	3,5	*
	U	**	*		**	*	
	ОП-М	4,0	4,2	-	3,8	4,8	*
	ИП -М	4,0	3,5	-	2,8	3,3	*
	U	-	*		-	*	

Различия между гендерными и возрастными группами персонала везде статистически значимы, причем уровень значимости очень высок – исключение составляют только мужчины старшей возрастной группы в ситуациях формального взаимодействия: и в инновационных, и в ординарных компаниях менеджеры обращаются к ним, в основном, по имени и отчеству¹. Интересным для исследования психологических факторов сдерживания инновационного развития России, является традиционное обращение по имени и отчеству, что не является типичным в других культурах. Отчество психологически обращает внимание человека к прошлому поколению, возможно, являясь психологическим барьером принятия изменений; в этом смысле не случайно более демократичное обращение к сотрудникам инновационных компаний по имени, что зафиксировало и проведенное исследование².

Регулирующая поведение сотрудников, роль обращения к ним в ситуациях, когда менеджер доволен сотрудниками или не доволен ими, также может быть проанализирована по данным таблицы 3.3.1. Можно видеть, что в ситуациях недовольства менеджеры всех исследованных компаний увеличивают субъективную дистанцию с подчиненным, обращаясь к нему как к более старшему человеку³. Одновременно менеджеры ординарных компаний гораздо более суровы в ситуации недовольства подчиненными, чем менеджеры инновационных компаний; исключение составляют женщины

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

² Там же. С. 77-86.

³ Там же. С. 77-86.

среднего возраста: в их случае общая тенденция отмечается, но не достигает уровня статистической значимости¹. Эти данные являются косвенным подтверждением реализации автократического стиля управленческого взаимодействия в ординарных компаниях, который, безусловно, является стрессогенным фактором, снижающим уровень субъективного благополучия персонала и детерминантой возрастного самоощущения.

Возможности управления СП старением женского персонала старших хронологических возрастов в условиях цифровизации

Важность использования разных моделей управленческого взаимодействия можно проследить при решении задачи ценностной переориентации наиболее уязвимого персонала – женщин старшего возраста, подпадающего при оценке их трудовой перспективности менеджерами под действие одновременно гендерных и возрастных стереотипов. Кроме того, эта группа персонала нередко более других испытывает на себе психологические издержки внедрения инноваций и с большей легкостью, чем другие, уходит во внепрофессиональные роли (бабушки, помощницы пожилому супругу и пр.).

Работающие женщины старших возрастных групп становятся нежелательными сотрудниками, которых нельзя уволить в соответствии с законодательством, если они пока относятся к так называемому предпенсионному возрасту; качество жизни женского персонала в таких условиях закономерно снижается².

Вместе с тем, если менеджмент дорожит персоналом и намерен способствовать его СП омоложению, необходима целенаправленная работа по решению стоящей задачи. В первую очередь освоение новых компетенций

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

² Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иванов: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88.

относится, как правило, к сфере цифровых технологий. В Программе цифровой экономики в Российской Федерации, подготовленной в полностью бюрократическом стиле, вполне закономерно наименее полно и содержательно представлен раздел о мотивации потенциального и реального персонала к освоению цифровых компетенций¹. Речь идет, о том, чтобы обязать персонал к обучению, наращиванию базовых компетенций по цифровой экономике, сделать прозрачными для работодателей компетентностные профили сотрудников и выбрать квалифицированных операторов по переподготовке кадров². Вполне обоснованной представляется задача разработки компетентностных профилей упомянутых операторов, менеджеров, особенно линейных и среднего звена.

Успешное решение этой программы обусловливается реализацией достаточно простого правила, которое, тем не менее, трудно реализовать в бюрократических типах культур; суть его состоит в том, что персонал не должен испытывать стресс по типу дистресса в условиях идущих организационных изменений³. Стресс оказывает разрушительное влияние на деятельность и тем сильнее, чем более новой и сложной является выполняемая или осваиваемая деятельность; беспокойство или даже страх не справиться вызывает тоску по прошлому, противостоять новому, желание уклониться от выполнения, уйти, если есть возможность, на более простую работу, не требующую освоения новых компетенций⁴. В таблице 3.3.4 представлены сравнительные характеристики управленческого взаимодействия разных типов и реакции на них женского персонала.

¹ Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 №1632 // Правительство РФ. 2017. С. 41-42. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>

² Там же.

³ Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88.

⁴ Там же.

Таблица 3.3.4

Характеристики управленческого взаимодействия (примеры)

Автократический и патерналистский тип	Поддерживающий тип
Приоритет формального подхода, действия на уровне приказов и распоряжений	Раскрытие перед подчиненными (обучающимися) реальных выгод для них и предприятия освоения цифровых компетенций
Наращивание психологических издержек (запугивания, неудобный график повышения квалификации, снижение самооценки и, следовательно, мотивации)	Снятие психологических издержек освоения базовых цифровых компетенций (смены динамических стереотипов, боязни сокращения при неудачах, страх изменения отношения руководителя, утрата позитивной самооценки)
Возможность отчитаться показателями без реальной эффективности	Поддержка открытости в коммуникациях
Высококвалифицированные педагоги (операторы), работающие без адаптации к уровню индивидуальной готовности обучающихся (знания, скорость усвоения, подверженность стрессу, слабая мотивация)	Всесторонняя персонифицированная помощь
Реакция женского персонала	
Скрытый ценностный конфликт, пассивное, но упорное сопротивление, слабая мотивация, сохранение самооценки в форме ухода во внепрофессиональные роли, оппозиционная солидарность с привлечением на свою сторону персонала, более мотивированного и способного к освоению цифровых компетенций, попытки найти возможность получить «хорошую» карту неформальными способами.	Рост мотивации, групповые коммуникации, снижающие сопротивление сомневающимся, взаимопомощь и психологическая поддержка, активное участие в выявлении необходимых цифровых компетенций применительно к различным трудовым постам, в разработке карт цифровых компетенций и персонифицированных траекторий их развития

Менеджмент, желающий достичь успеха при внедрении инноваций, может существенно снизить психологические издержки при реализации подхода, основывающегося, как на теории социального научения, так и на результатах эмпирических исследований управления персоналом в организационных культурах разного типа.

Женский персонал, относящийся к предпенсионному и пенсионному возрасту, не должен чувствовать своего особого положения за счет отнесения

к названным группам, т.к. это является проявлением, если не правовой, то психологической своего рода сегрегации. Женщины особенно чувствительны к акцентированию возрастного фактора, поэтому наиболее перспективная часть женского персонала, настроенного на активное участие в трудовом процессе, заранее будет испытывать стресс организационной природы из-за неотвратно приближающегося попадания в сегрегированные группы¹.

Тем не менее, формирование учебных групп должно учитывать возрастные характеристики персонала. Несмотря на выявленный феномен организационно-культурного возрастного единства, группы могут и должны в определенных пределах быть разновозрастными, но все же в определенных пределах, в противном случае в группе возникнут подгруппы, близкие по возрасту и с разной мотивацией к занятиям: от позитивной у более молодых, желающих продемонстрировать свои лучшие возможности и повысить самооценку за счет более старших участников, что в целом не является оптимальной мотивацией, до негативной у более старших участниц учебного процесса. Разновозрастные группы, конечно, могут быть сформированы. Но в этом случае нужна тщательный входной контроль, не позволяющий войти в группу более успешным молодым женщинам.

Важными факторами успешности корпоративного обучения женского персонала является гендерная и возрастная принадлежность преподавателей, тренеров, супервайзеров в учебных группах: формальный бюрократический подход подталкивает к быстрым, но непродуманным решениям, и можно ожидать, и это реально происходит, что преподавателями могут стать более молодые мужчины с отличными компетенциями в предметной сфере, особенно в информационных технологиях; такие преподаватели практически

¹ Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88; Leonova I.S. Organizational culture and socio-psychological age of medical female personnel: management opportunities / L.N. Zakharova, I.S. Leonova, A.I. Makhalin // Personal and Regulatory Resources in Achieving Educational and Professional Goals in the Digital Age. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. 2020. Vol.91. P. 189-195.

не имеют шансов стать ценностными и поведенческими моделями для членов учебных групп¹. Наоборот, они могут вызвать усиление стресса, детерминантами которого могут стать неверие в возможности освоения того, что традиционно ассоциируется с более молодым возрастом и часто с мужской гендерной принадлежностью, плохое понимание содержания за счет излишнего или несвоевременного использования узко профессиональной лексики, быстрого темпа речи и пр.². Вместе с тем, даже если на конкретном предприятии нет сотрудниц старших возрастов, способных стать позитивной моделью для повышающих свою квалификацию женщин старшего возраста, проблема может быть решена приглашением преподавателей, обладающих необходимыми характеристиками с других предприятий той же территории, из вузов или колледжей. Преподаватель, тренер, супервайзер-женщина хотя бы чуть более старшего возраста, чем самые молодые участники старшей группы, успешно работающая с новыми технологиями и с определенной психолого-педагогической подготовкой, может решить ключевые проблемы мотивации женского персонала старших возрастов³.

Достигнутые результаты в корпоративном обучении не должны остаться незамеченными менеджерами – необходимо обеспечить прослеживание прямой связи между потребностью в обучении для выполнения тех или иных

¹ Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88;

² Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88.

³ Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88; Leonova I.S. Stress, Health Self-Assessment, Social and Psychological Age of Women's Staff in Organizational Cultures of Different Types / I.S. Leonova, L.N. Zakharova, F.D. Bretones // Talent Development and Excellence. 2018. №10. Vol.2. P. 20-36.

трудовых функций, содержанием обучения и активным применением новых компетенций в реальном трудовой процессе¹.

В качестве дополнительного инструмента эффективного корпоративного обучения можно применять создание и внедрение программ самоэффективности для мужского и женского персонала всех возрастов; ввиду того, что такие программы актуальны для многих сотрудников, будучи разновозрастными, они могут способствовать сплочению коллектива на основе приобретения важных для трудового процесса компетенций: освобождению от зависимостей, формированию коммуникативных умений, самоорганизации личности².

В инновационных компаниях менеджеры выстраивают, как правило, управленческое взаимодействие поддерживающего типа, в ординарных – управление реализуется по автократическому и патерналистскому типу со смещением в ту или иную сторону в зависимости от обстоятельств. Поддерживающее взаимодействие исключительно важно для женского персонала, особенно для неуверенных в себе женщин старшего возраста при освоении ими новых, в том числе цифровых, компетенций.

Поддерживающий тип организационного взаимодействия является относительно самостоятельной компетенцией, овладеть которой принципиально важно субъектам повышения квалификации и менеджерам. Это еще одна задача для совершенствования корпоративного обучения в ординарных компаниях при переходе в инновационный формат развития. Безусловно, эта сложная задача может быть решаемой, если менеджмент решает ее не как самостоятельную, а вместе с модернизацией корпоративной и организационной культуры.

¹ Там же.

² Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88; Leonova I.S. Stress, Health Self-Assessment, Social and Psychological Age of Women's Staff in Organizational Cultures of Different Types / I.S. Leonova, L.N. Zakharova, F.D. Bretones // Talent Development and Excellence. 2018. №10. Vol.2. P. 20-36

3.4. Социальный возраст как перспектива исследования социально-психологического старения

СП возраст сотрудника является в современных условиях очень важной его характеристикой. Вольно или невольно работодатели ориентируются на возрастные проявления. Естественно, это в первую очередь касается людей старших возрастов или приближающихся к ним. Поэтому даже пока еще феномен СП возраста не является достаточно исследованным, немало людей интуитивно понимают его значение и прилагают немало сил для того, чтобы выглядеть привлекательно для работодателя: здоровым, молодым, вовлеченным, готовым к постоянному обучению, инновациям. Кто-то понимает необходимость этого интуитивно, а кто-то сам разрабатывает целые программы для поддержания состояния психологической молодости. Интернет наполнен советами, как оставаться молодым настолько долго, насколько это возможно. Чаще эти советы относятся к частной жизни человека, реже – к трудовой деятельности.

Однако, в трудовой деятельности не все так просто. В роли экспертов выступают работодатели или их представители. У них есть свои представления о хороших и плохих работниках, их компетенциях, внешнем облике и личностных качествах. Если на предприятиях, взявших инновационный рубеж и устойчиво развивающихся, успешно входящих в новый технологический уклад, менеджмент, как показало исследование, оценивает СП возраст весьма адекватно стоящим перед компанией задачам, то в ординарных компаниях, даже в тех, которые целенаправленно взяли курс на инновационное развитие, в оценке персонала есть большие проблемы. Проблемы есть у менеджеров, и проблемы есть у персонала.

Так, менеджеры переоценивают возможности хронологически молодого персонала, возлагая на него большие надежды, слишком большие объемы работ передают работникам среднего возраста и разочаровываются, женщин оценивают строже, чем мужчин, от сотрудников старших возрастов не ждут

ничего хорошего. Особенно интересен феномен больших надежд на молодых в условиях, когда представители всех возрастных групп, включая молодых, проявляют изо дня в день примерно одинаковые качества. Это показывает, что возрастные стереотипы действуют даже в среде вполне современных менеджеров, столкнувшихся с проблемой перевода компании на инновационный путь развития. Выявлены сильные негативные эмоциональные реакции при оценке СП возраста сотрудников вплоть до того, что менеджеры вообще не замечают проявлений более молодого возраста в старших возрастных группах. Тем не менее у менеджеров остается вера в то, что все можно исправить ужесточением требований и усилением контроля.

На ординарных предприятиях с туманными перспективами вхождения в новый технологический уклад ситуация с оценкой персонала еще сложнее. Менеджеры, в том числе самого высокого уровня, проявляют качества, обусловленные внешним локусом контроля, списывая причины неудач в развитии на несовершенство законодательства, слабую государственную поддержку, санкции, плохую покупательскую способность населения и прочие факторы, мешающие вывести компанию в число передовых. В более ранних исследованиях показано, что в таких компаниях менеджеры оценивают перспективность сотрудника по степени близости его личностных качеств ценностному базису организационной жизни компании. Так, в компании с ОК иерархически-кланового типа, приверженцем которой является и высший менеджмент, наиболее высокое положение в рейтинге претендентов на попадание в группы управленческого резерва имеют сотрудники, безусловно разделяющие эти ценности¹, т.е. люди далеко немолодого СП возраста: среднего, по представленной здесь типологии. Так происходит управленческая консервация толерантности к инновациям.

Восприятие сотрудника как подходящего или бесперспективного в любом случае будет зависеть от наличия или отсутствия стереотипов возраста

¹ Zakharova L., Korobeynikova E. Personal characteristics of managers effective in organizational and psychological conditions of different types // Psychology in Russia: State of the Art. 2015. Vol.3. №8. P. 69–83.

у представителя работодателя, от хронологического возраста последнего, от приверженности работодателя конкретному типу ОК. Так, известно, что руководители старших возрастов более позитивно относятся к сотрудникам той же возрастной группы, женщины-руководители склонны иметь в своем штате женщин, религиозные руководители при прочих равных сделают выбор в пользу религиозных людей и т.д., что в целом свидетельствует о том, что собственные качества работодателя и его представителей влияют на принятие решений, хотя многие предпочитают говорить о своей беспристрастности¹.

Проблемы персонала проявились со всей очевидностью в группах женщин старшего возраста ординарных предприятий. Большая часть из них оценила свой психологический возраст как более молодой. Безусловно, женщины стараются поддерживать свое здоровье, внешний облик, манеру поведения на уровне, позволяющим не раскрывать свой хронологический возраст. Тем не менее, это не подействовало позитивно на оценки их социально-психологического возраста менеджерами. Большая их часть была оценена менеджерами, в лучшем случае, в соответствии с хронологическим возрастом, в худшем – на более старший возраст. Таким образом, то, что может помочь субъективному благополучию и решению многих проблем в частной жизни, оказывается недостаточным в трудовой деятельности в условиях организационных изменений, связанных с внедрением инноваций.

Поэтому представляется перспективным введение понятия социального возраста в трудовой деятельности². Целесообразность введения этого понятия и разработка технологий диагностики социального возраста обусловлена задачей существенного уменьшения, а в идеале, исключения влияния на

¹ Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2004. 365 p.; Zakharova L., Korobeynikova E. Personal characteristics of managers effective in organizational and psychological conditions of different types // *Psychology in Russia: State of the Art*. 2015. Vol.3. №8. P. 69–83; Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // *Journal of Research in Personality*. 2016. Vol.60. P. 51–55.

² Rose C.L. The measurement of social age // *International Journal of Aging and Human Development*. 1972. Vol.3. №2. P. 153–168; Stodd J. *The Social Leadership Handbook*. 2nd ed. The Printing House, 2016. 131 p.; Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // *Проблемы теории и практики управления*. 2018. №7. С. 107-117; Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социальный возраст персонала старшего хронологического возраста // *Психолого-экономические исследования*. 2020. Т.7 (13). №4. С. 30-37.

оценку персонала субъективных факторов. В понятии социального возраста должно быть отражено соответствие социальной компетентности человека требованиям, актуальным для современного этапа социально-экономического развития общества. Скорее всего, окажется, что в разных сферах жизни человек проявит характеристики разных социальных возрастов, но это ни в коей мере не уменьшит интерпретационных возможностей, предоставляемых использованием этого понятия в трудовой деятельности.

Достаточно простая схема позволяет понять основную идею использования характеристик социального возраста при принятии управленческих решений в отношении реальных или потенциальных работников независимо от их хронологического возраста.



Рис. 3.4.1. Категории работников в зависимости от социального возраста¹

Первый квадрант: люди не обладают трудовой мотивацией и не имеют необходимых компетенций. В отношении трудовой деятельности – это «старый» социальный возраст. Социальный возраст старости.

Второй квадрант: люди еще сохраняют компетенции, но в отсутствии мотивации и в условиях необходимости постоянного развития они в скором времени утратят компетентность и сравняются с людьми, попадающими в первый квадрант. В отношении трудовой деятельности – это стареющий персонал. Социальный возраст старения.

Третий квадрант: люди с высокой мотивацией развития, но на данный момент они пока не обладают достаточными компетенциями. В отношении трудовой деятельности – это растущий персонал. Социальный возраст роста.

Четвертый квадрант. Мотивированные компетентный люди, работающие над поддержанием и развитием необходимых компетенций. Социальный возраст зрелости.

¹ Леонова И.С. Социальный возраст персонала старшего хронологического возраста // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки. 2021. №1 (61). С. 109-114.

Безусловно, эта схема представляет упрощенную картину социальных возрастов. Тем не менее, она позволяет выделить конкретные группы персонала, в отношении которых могут быть приняты определенные управленческие решения и реализованы различные стратегии в корпоративном обучении. Смешение в одной учебной группе представителей разного социального возраста может демотивировать, как более социально молодых, так и более старших участников. Более молодым будет казаться, что они зря теряют время, более старшие могут стать еще более неуверенными, а потому менее лояльными.

Отдельной задачей является выявление ключевых компетенций социального возраста. Непростые вопросы возникают по изменению для человека группы его возрастной принадлежности в контексте социального возраста. Но ясно и то, что разработка комплекса основных компетенций существенно снизит субъективные риски и зависимость оценок от уровня развития того или иного предприятия, теряющего жизнеспособность от недостаточной развитости человеческого капитала.

Какую политику целесообразно проводить менеджменту в отношении персонала старого социального возраста? В компаниях наверняка остаются трудовые посты, не затронутые технологическими инновациями. Если сотрудник, даже мотивированный не трудовой, а общежитейской мотивацией, справляется с конкретными видами работ, т.е. имеет компетенции вчерашнего дня, то он вполне может продолжать трудиться в компании. Его практически нет смысла персонально мотивировать, заставлять участвовать в корпоративном обучении, это только повлечет рост издержек на персонал, а эффект будет, скорее всего, минимальный, т.к. сотрудник ценностно, не соответствует корпоративным векторам развития. Он сам и его коллеги довольно скоро поймут, что такое участие в жизни компании является нежелательным, и нужно искать другое место работы, если не изменить свое отношение к трудовой деятельности и организационному развитию.

Возраст социального старения с психологической точки зрения более интересен, чем возраст социальной старости. Такие сотрудники сохраняют ценность для компании и нуждаются не столько в актуальном развитии компетенций, сколько в мотивировании, ценностной переориентации. Возможно по ряду причин сотрудник утратил эмоциональные регуляторы вовлеченности в жизнедеятельность компании. Если речь идет об отдельных до настоящего времени ценных сотрудниках, то можно поискать источники организационного стресса, повлиявшего на их субъективное благополучие. Если процесс социального старения имеет массовый характер, скорее всего, нужно разработать специальный модуль в системе корпоративного обучения, как для менеджеров, видимо недостаточно эффективно работающих с персоналом, так и для той части персонала, которая утратила ценностно-мотивационную готовность к выбранному компанией вектору организационного развития.

Исключительно важно поддержать сотрудников социального возраста роста. Именно они наиболее готовы осваивать сложные управленческие и технологические инновации. Для них необходимы наиболее перспективные модули корпоративного обучения и занятость, позволяющая реализовывать новые освоенные компетенции в трудовой деятельности. Демотивирующим фактором может быть невостребованность освоенного в реальной практике. В таких случаях может оказаться, что социально молодые сотрудники покинут компанию и перейдут на другие предприятия, возможно, к конкурентам.

Социальный возраст зрелости, конечно, условен. Если такие сотрудники останутся в своем личностном и профессиональном развитии, они покинут группу социальной зрелости и пополнят группу социального старения. Такие сотрудники, как правило, сами следят за уровнем своей компетентности, соответствием растущим требованиям рабочего места. Но внешняя мотивация в виде привлечения их на роли супервайзеров, тренеров в системе корпоративного обучения не будет лишней, иначе возможна демотивация из-за личной невостребованности.

Проведено пилотное исследование социального возраста персонала старшего хронологического возраста производственных компаний. Цель исследования – выявить специфику социального возраста персонала старшего возраста предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы и возможность его диагностики на основе поведенческих показателей¹.

В исследовании в качестве респондентов выступал инженерный персонал крупных инновационной и ординарной производственных компаний из второго этапа исследования (женщины 55 лет +, мужчины 60 лет +), всего 250 человек в примерно равных количественных пропорциях.

Методы исследования авторские анкеты «Работа с информацией в профессиональной деятельности» (диагностика социального возраста) и «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе», в одном из пунктов которой респондентам предлагалось оценить свое возрастное самочувствие по отношению к своему хронологическому возрасту, а также метод личностных самоидентификаций М. Куна и Т. МакПатрленда, позволяющих оценить личностную вовлеченность сотрудников в трудовую деятельность. Задачей ближайшего будущего является выявление ключевых цифровых компетенций, но такая задача требует более серьезной подготовки и активного участия самих компаний, поскольку ключевые цифровые компетенции разнятся в зависимости от сферы бизнеса, специфики работы компании.

В анкете «Работа с информацией в профессиональной деятельности» в качестве ключевых компетенций взяты:

- Самообразование;
- Субъектная позиция в корпоративном повышении квалификации;
- Использование английского языка в целях профессионального развития;
- Знание передовых технологий ближайшего будущего в своей профессиональной сфере.

¹ Леонова И.С. Социальный возраст персонала старшего хронологического возраста // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки. 2021. №1 (61). С. 109-114.

Анкета состояла из двух опросных листов. Сначала респондент отвечал на вопросы листа А так, как считал нужным. Затем предъявлялся лист Б с сопряженными вопросами, требующими содержательного ответа о поведении респондентов. Если содержательный ответ не был получен, баллы списывались из ответа первой части опросного листа.

Социальный возраст определялся сочетанием показателей трудовой вовлеченности, показателями анкеты и самооценкой возраста.

Пример вопросов анкеты «Работа с информацией в профессиональной деятельности»:

1. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных российских сайтах
 - 1.1. Каждый день _____ (возраст социального роста)
 - 1.2. Каждую неделю _____ (возраст социального роста)
 - 1.3. Каждый месяц _____ (возраст социальной зрелости)
 - 1.4. Несколько раз в год _____ (возраст социального старения)
 - 1.5. Никогда _____ (возраст социальной старости)
2. Какие российские профессиональные сайты вы считаете самыми полезными в вашей профессиональной сфере?

Результаты представлены в таблице 3.4.1.

Таблица 3.4.1

Характеристики социального возраста персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы

Пол /Пред-приятие	Актуаль-ные проф. самои-дентификации	Перспек-тивные проф. самои-дентификации (5 лет)	W	Самооб-разова-ние (макс. 16 баллов)	Корпора-тивное образова-ние (макс. 8 баллов)	Знание передовых технологий (макс. 4 балла)	Субъект-ная позиция (макс. 12 баллов)	Самоо-ценка возраста
Ж-О	1.0	0.4	*	4,5	5.2	1.4	4.5	-5.9
Ж-И	1.5	1.3	-	9,6	6.2	3.5	7.2	-6.2
U	*	*		**	-	**	*	-
М-О	1.25	0.8	T	5.0	4.9	2.1	3.5	8.8
М-И	1.7	1.5	-	12,4	5.4	3.5	8.4	-7.4
U	**	*		**	-	*	**	**
Жо-Мо	-	*		-	-	*	-	**
Жи-Ми	-	-		T	-	-	*	-

В таблице: Ж – женщины, М – Мужчины; О – ординарное, И – инновационное предприятие; U – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, W - по критерию Вилкоксона: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция, - – статистически значимые различия отсутствуют

Результаты вовлеченности в трудовой процесс и особенности возрастной самооценки персонала инновационного и ординарного предприятий уже обсуждался ранее: сотрудники старшей возрастной группы в инновационной компании существенно более вовлечены в трудовой процесс, чем сотрудники ординарной компании, безотносительно к гендерной принадлежности, как на момент проведения исследования, так и на 5-летнюю перспективу. Между мужчинами различия более выражены, но между гендерными подгруппами инновационной и ординарной компании различия не достигают уровня статистической значимости.

Мужской персонал инновационной и ординарной компаний существенно различается и по возрастной самооценке: в то время как инженеры ординарного предприятия по самочувствию существенно старше своего хронологического возраста, инженеры инновационного предприятия – статистически значимо моложе. И, как отмечалось ранее, нет статистически значимых различий между самооценкой возраста женского персонала старшего возраста ординарных и инновационных компаний. Однако, как и у мужчин, между женскими группами есть статистически значимые различия в трудовой вовлеченности как на момент проведения исследования, так и в 5-летней перспективе.

Эти данные о разной личностной вовлеченности сотрудниц-женщин старшей возрастной группы в трудовую деятельность вполне подтверждаются показателями социального возраста. Можно видеть, что женщины-инженеры ординарного предприятия статистически значимо отстают от своих сверстниц по активности в самообразовании, знании передовых технологий и в субъектности позиции. Существенных различий практически нет только по показателям участия в плановом корпоративном образовании. У женщин-инженеров этот показатель несколько выше (6.2 против 5.2), но в инновационных компаниях, как правило, корпоративное обучение ведется более активно, и женщины-инженеры посещают большее количество мероприятий. Вместе с тем отсутствие статистически значимых различий по

показателю участия и наличие таких различий по содержательным показателям подтверждают тот факт, что женский персонал старшего возраста ординарной компании участвует в корпоративном обучении гораздо более пассивно и формально, чем их коллеги и сверстницы в инновационной компании. Особенно значимыми представляются показатели субъектности позиции, они свидетельствуют о том, что женщины-инженеры старшего возраста участвуют в корпоративном обучении в качестве разработчиков курсов или модулей, тренеров, супервайзеров. Эти показатели закономерно связаны с показателями высокой трудовой вовлеченности и свидетельствуют о зрелом социальном возрасте женщин-инженеров. По этому показателю и старшие мужчины-инженеры превосходят своих сверстников и коллег из ординарной компании, здесь различия еще более значимы: $p \leq 0.01$. Нужно отметить, что мужчины-инженеры инновационной компании занимают более активную позицию, чем женщины, в то время как таких различий нет между мужчинами и женщинами ординарной компании: они одинаково пассивны.

Также заслуживает внимания показатель самообразования: в инновационной компании показатели выше, различия между мужчинами и женщинами не достигают уровня статистической значимости: персонал старшего возраста ординарной компании, независимо от гендерной принадлежности, одинаково пассивен в отношении самообразования, а персонал инновационной компании практически одинаково активен. В таблице не приведены данные по освоению и использованию английского языка. Показатели везде не слишком высокие, но на инновационном предприятии – все же выше, чем на ординарном, и у мужчин, и у женщин.

Обобщенные данные о количественном соотношении разных типов социального возраста персонала старшего возраста в разных организационных условиях представлены в таблице 3.4.2. Данные этой таблицы убедительно показывают, что по показателям социального возраста персонал неоднороден, как в ординарной, так и в инновационной компании. Вместе с тем, есть существенные различия в представленности социальных возрастов персонала

старшего хронологического возраста на ординарном и инновационном предприятиях.

Таблица 3.4.2

Представленность разных типов социального возраста у персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы

Предприятие	Типы социального возраста (в %)			
	«Старый»	«Старения»	«Роста»	«Зрелости»
Инновационное	24	25	20	31
Ординарное	44	35	5	16

Так среди персонала старшего возраста в ординарной компании социальные возрасты старости и старения характерны для 82% женщин и 65 % мужчин, в инновационной компании – для 49% женщин и 39% мужчин. Заметно, в ординарной компании женщин с социальным возрастом старости и старения значительно больше, чем мужчин, в инновационной компании такая тенденция прослеживается, но в значительно меньшей степени.

Заслуживает внимания тот факт, что в ординарной компании практически отсутствует персонал старшего хронологического возраста с социальным возрастом роста, но довольно много мужчин с социальным возрастом зрелости. В инновационной компании распределение социальных возрастов довольно близкое для мужчин и женщин. Мужчин несколько больше с возрастом роста и зрелости, но различия с женщинами не так сильны, как в ординарной компании. Эти данные свидетельствуют в пользу сделанного ранее вывода о том, что женский персонал ординарных компаний в значительной мере соответствует гендерным и возрастным стереотипам. В инновационных компаниях ситуация иная – сотрудники инновационных компаний – женщины и мужчины близки по своим показателям, при этом мужчины в большинстве своем не соответствуют возрастным, а женщины – возрастным и гендерным стереотипам.

Эти результаты указывают на то, что сотрудники старшего возраста инновационных компаний отличаются, в целом, более молодым социальным

возрастом, чем сотрудники ординарных компаний. Сотрудники не только чувствуют себя более молодыми, но более вовлечены в трудовую деятельность, занимают активную позицию в самообразовании и участии в наставничестве и корпоративном обучении на позициях супервайзеров, разработчиков, тренеров. Оценка социального возраста требует разработки его критериев применительно к требованиям организационных изменений, проводимых в компании. Вместе с тем, те общие компетенции сотрудника, которые связаны с наступлением нового технологического уклада Индустрии 4.0, могут служить основой оценки социального возраста сотрудников.

К перспективам исследования относятся расширение сфер бизнеса, более содержательная работа по выделению ключевых компетенций нового технологического уклада, разработка процедур экспертной оценки работодателями инновационных компаний полученных данных по персоналиям респондентов для того, чтобы созданные технологии оценки социального возраста могли успешно применяться везде, где встают проблемы оценки персонала на соответствие требованиям Индустрии 4.0.

Представленные здесь данные являются пилотными и, безусловно, нуждаются в дальнейшей проверке. Тем не менее они свидетельствуют о перспективности подхода к оценке социального возраста через трудовую мотивацию и оценку ключевых компетенций.

3.5. Концептуализация идей и результатов эмпирического исследования социально-психологического старения персонала в условиях перехода компаний в инновационный формат развития: прикладные аспекты

Обобщая результаты теоретико-эмпирического исследования СП старения, представляется возможным выделить основные прикладные аспекты и концептуализировать их, определив возможности управления СП старением персонала компаний, осуществляющих переход к инновационному формату развития и сталкивающимся с тем, что сотрудники в своей значительной части не соответствуют требованиям индустрии 4.0.

Цель управления СП старением достаточно очевидна: нужно повысить жизнеспособность компании в условиях изменений технологического уклада за счет обеспечения активной поддержки разновозрастным персоналом технологических, управленческих и организационных изменений, обеспечивающих переход компании в инновационный формат развития.

Как было показано, СП старение представляет собой интерактивный биосоциальный процесс, который на социальном уровне может в определенных пределах регулироваться самим человеком, заинтересованным по тем или иным причинам в сдерживании старения, поддержании своей социально-психологической молодости, а может регулироваться извне, в том числе, усилиями менеджмента через постановку целей инновационного развития компании, влияния организационной культуры, реализуемые модели управленческого взаимодействия, повышение субъективного благополучия персонала в условиях проводимых организационных изменений.

Мотивация, цели, образ жизни, современные медицинские и косметологические технологии, самоконтроль могут помочь человеку старшего возраста чувствовать себя и выглядеть моложе своих лет. Механизмы довольно простые. Это может быть саморегуляция во всех ее

основных компонентах от целеполагания, планирования, моделирования до оценки результативности и гибкой коррекции. Это может быть социальное научение. Человек может выделить поведенческую модель, ориентируясь на собственные наблюдения за более молодыми и успешными людьми. Так, люди, имеющие детей, могут брать в чем-то пример со своих детей, их друзей и друзей и пр. Если хочется быть старше, поведенческими моделями становятся успешные люди более старшего возраста. Однако, в трудовой деятельности, на рабочем месте сотрудникам гораздо сложнее справиться со старением, в том числе и с СП. Ведь люди устраиваются работать, а не следить за своими возрастными проявлениями. Более того, получены данные о том, что женский персонал ординарных компаний хотят выглядеть моложе и быть воспринятыми моложе своего хронологического возраста. Это, возможно, помогает им решать свои задачи в личной жизни, но никак ни в трудовой. Менеджеры оценивают их по другим критериям, связанным с трудовой деятельностью в условиях решения задачи перевода компании в инновационный формат развития. Им нужны приверженность ценностям организационного развития, личностная вовлеченность в трудовой процесс, ответственность, готовность повышать квалификацию и учиться самостоятельно, хорошее здоровье. Оценка молодых сотрудников менеджерами старше их хронологического возраста подтверждает критерии менеджмента в оценке персонала, в том числе и по возрастным проявлениям.

На рабочем месте баланс психологического и социального смещен в пользу последнего, причем применительно именно к трудовой деятельности. Но на рабочем месте есть управленческие возможности сдерживания СП старения персонала. И первая из них, это ясный управленческий посыл к сотрудникам. Этот посыл, в первую очередь, содержится или не содержится в корпоративной культуре компании, поэтому **первый принцип** управления социально-психологическим старением персонала состоит в **отказе менеджмента от возрастных и гендерных стереотипов**. Если менеджмент остается приверженцем этих стереотипов, изменить вектор развития в

направлении инновационности, скорее всего, не удастся. Такие примеры можно найти в новых компаниях, сразу ориентированных на набор хронологически молодого и функционально компетентного персонала. Если же компания имеет сколько-нибудь значительную историю развития в традиционной иерархически-клановой модели управления разновозрастным персоналом, то, как показало исследование, персонал таких компаний имеет характеристики, совпадающие с низкой психологической жизнеспособностью и соответствующие возрастным стереотипам старости. Следовательно, менеджеры компании имеют все основания разделять возрастные стереотипы, поскольку каждый день видят их проявления, хотя так же стереотипно они переоценивают качества хронологически молодого персонала.

Второй принцип состоит в **необходимости разработки корпоративной культуры на основе приоритета инновационных ценностей**. Именно в положениях обновленной или вновь создаваемой корпоративной культуры должно содержаться управленческое кредо менеджмента с ясным посылом персоналу о новом векторе развития компании и ожиданиях менеджмента от персонала в условиях организационных трансформаций. В основе этого принципа лежит теория установки М. Смита¹. Установка – благоприятное или неблагоприятное отношение к чему-либо, в данном случае, к психологическому облику и связанному с ним трудовому и организационному поведению сотрудника компании, трехкомпонентна по своей структуре. Во-первых, установка содержит когнитивный компонент, в данном случае знания об обоснованных требованиях и ожиданиях менеджмента в отношении психологических качеств и моделях поведения сотрудника инновационной компании. Во-вторых, эмоциональный компонент. Менеджменту придется освоить такие подходы к управлению персоналом, которые обеспечат позитивное эмоциональное состояние сотрудников, следующих ожиданиям, содержащихся в корпоративной философии. И третий компонент –

¹ Smith M.B. Opinions and personality / M.B. Smith, J.S Bruner, R.W. White. Wiley, 1956. 304 p.

поведенческий. Должны появиться поведенческие модели, т.е. сотрудники, с очевидностью соответствующие в трудовой деятельности и организационном поведении корпоративным требованиям и ожиданиям. Но и этого недостаточно. Понадобится обучение сотрудников нужному поведению, а для менеджеров обучению закреплению нужных образцов поведения у сотрудников исполнительского звена.

Нельзя дать универсальных и одновременно конкретных рекомендаций по воплощению данного и последующих принципов в жизнь. Компании различаются типом бизнеса, размером, финансовыми ресурсами, которые менеджмент готов направить на решение задачи социально-психологического омоложения персонала. Тем не менее, общий вектор такой работы легко прослеживается. В микро- и малом бизнесе корпоративные ожидания с их детальным и понятным персоналу обоснованием выбора направления инновационного развития, стратегическими целями и позитивным видением развивающейся компании во временной перспективе, ценности и модели поведения, необходимые для достижения этих целей, может разработать и сформулировать образованный менеджер, действительно желающий развития компании.

В крупной компании под эту задачу может быть переформатирован отдел/департамент развития, способный решить задачи формирования правильного посыла к персоналу в виде философии компании, стратегических целей и видения. Если в компании есть отдел или даже корпоративный университет, то он при правильном подходе справится с разработкой программ и обучением персонала, привлекая социологов и психологов-организационных консультантов к решению этих задач. В маленькой компании проще использовать лидерский потенциал менеджеров, которые сами могут и должны являться поведенческими моделями для персонала.

Третий принцип состоит в необходимости обеспечения **опережающего характера СП подготовки персонала к проводимым преобразованиям** в системах внутренних коммуникаций, отбора, формирования управленческого

резерва, корпоративного обучения и управления на рабочих местах. Логика введения этого принципа в том, что нельзя требовать от сотрудника того, чему он еще не обучен, и он еще не видит реального воплощения в жизнь того, что, может быть, уже широко объявлено в новых корпоративных требованиях. Персоналу лучше знать о том, что корпоративная культура компании обновляется, создается (еще есть компании, где их культура никак не институализирована или существует в нескольких лозунгах, не имеющих никакого отношения к реальной организационной жизни). В исследовании показано, что переход к инновационному формату развития сопряжен с сокращением дистанции власти, залогом вовлечения сотрудников в трудовую и организационную жизнь. Встает немало вопросов о том, как сотрудники, еще не привыкшие, и возможно не верящие менеджменту, могут участвовать в создании обновленной корпоративной культуры компании, есть ли для этого каналы организационной коммуникации. Увидят ли они изменения в правилах и подходах формирования управленческого резерва. Замечают ли сотрудники сохранение возрастных и гендерных стереотипов в этой важнейшей работе? Обновляется ли управление на рабочих местах постепенной заменой обычных непоследовательных моделей автократически-патерналистского плана на поддерживающую модель управленческого взаимодействия? Поскольку в компании есть социально-психологически старые сотрудники, которых не имеет смысла вовлекать в корпоративное обучение (они только будут проявлять себя как демотивирующий фактор) закономерно встает задача обновления персонала. В этом случае процедуры отбора целесообразно обогатить критериями ценностной инновационной ориентированности, иначе новый персонал будет не лучше прежнего. Вероятность этого высока, поскольку, как было показано, культура общества базируется в большей мере на консервативных ценностях. Задача отбора в компаниях, взявших курс на инновационные преобразования, состоит в привлечении персонала, ценностно готового участвовать в инновационных процессах. Сотрудники должны увидеть реальность перемен, участие в которых ожидает от них менеджмент.

Перемены должны проявиться во всех взаимосвязанных подсистемах компании, уровнях менеджмента и ее коммуникационных каналах.

Четвертый принцип: **обеспечение организационной системности изменений**, обоснованно затрагивающих техническое ядро, службы технической и административной поддержки, менеджмент всех уровней: линейный, средний, высший.

Системность организационного подхода решает очень многие задачи. Так, например, если происходят изменения в техническом ядре компании: замена оборудования и (или) технологий, может оказаться, что службы технической и административной поддержки не готовят персонал к этим изменениям. Менеджмент продолжает действовать в автократической модели. Стресс организационной природы обеспечен, персонал, особенно старшего возраста, чувствует острое субъективное неблагополучие актуализируется ценностный конфликт с менеджментом.

Пятый принцип состоит в **необходимости социологически обоснованной системности изменений**. Если технические, управленческие или организационные изменения заблаговременно (принцип опережения) подготовлены во всех подсистемах компании и транслируются персоналу через формальные, неформальные и внеформальные каналы коммуникации, эффект будет позитивным в среде сотрудников молодого и зрелого СП возраста, сотрудники среднего социально-психологического возраста получают шанс изменить свои установки осторожного отношения к инновациям на позитивные, но только при условии соблюдения социальной составляющей системности, которая реализуется на всех контролируемых менеджментом уровнях детерминации социального действия: ОК, личности и организма. Такая системность обеспечит профилактику стресса и субъективное благополучие персонала за счет снятия издержек принятия инноваций, поддерживающего поведения менеджеров, в первую очередь линейного уровня, наиболее близких к персоналу. Это позитивно повлияет на состояние организационной культуры за счет усиления ценностей инновационности, что,

в свою очередь, существенно облегчит принятие инноваций персоналом, обеспечивая вовлеченность в инновационную деятельность на уровне личности.

Обучение персонала, опять же в опережающем режиме и с системным охватом все аспектов трудовой и организационной жизни через систему корпоративного обучения, целесообразно проводить, руководствуясь шестым принципом **построения корпоративного обучения на основе динамичной компетентностной, возрастной и гендерной дифференциации персонала.** Реализация этого принципа требует разработки процедур оценки персонала, в том числе по критерию СП возраста, и подразумевает, во-первых, разработку программ обучения разной направленности с возможностью перехода участников программ из одной группы в другую. Речь идет об учете разной мотивированности и компетентностной подготовленности сотрудников к работе в инновационном формате. Так, если сотрудник функционально подготовлен хорошо, но инновационные ценности и новый вектор развития компании для него чужды, ему необходимо участие в мотивационном модуле корпоративного обучения. Трата времени на то, что ему уже хорошо известно вызовет только отторжение. Вместе с тем, если такой сотрудник обладает качествами, необходимыми для инструктора, он может выполнять роль инструктора, супервайзера, наставника, что повысит его статус в коллективе и выделит его как поведенческую модель, что не менее важно. Если же сотрудник, часто это новый человек в компании, является приверженцем инноваций, но не владеет или владеет не в достаточной мере внедряемыми технологиями, то ему целесообразно участвовать в модуле технологической подготовки и не тратить время на мотивацию к тому, к чему он уже мотивирован.

Во-вторых, обучение субъективно сложным технологиям будет более эффективным, если преподаватели, инструкторы (тренеры) будут того же возраста и гендерной принадлежности, что и обучаемые. Сотрудники, в первую очередь, старших хронологических возрастов, особенно женщины,

должны увидеть, что с такими технологиями успешно справляются люди их пола и возраста. Понятно, что выбор группы остается за сотрудником, в противном случае, сегрегация по полу и возрасту покажет приверженность руководства компании возрастным и гендерным стереотипам. Безусловно, это не единственное требование для преподавателей в сфере инновационных технологий. Им тоже целесообразно пройти специальную подготовку или, как минимум, инструктаж о работе в поддерживающем стиле взаимодействия от подходов к мотивированию до темпа речи, с последующей проверкой эффективности их работы с участниками программ. Сотрудникам молодого и зрелого СП возраста лучше проходить корпоративное обучение вместе. Такой подход подчеркивает отсутствие возрастных и гендерных стереотипов у руководства компании в целом и у руководства корпоративным обучением, в частности. Кроме того, такой подход показывает тем, кто занимается в гендерно- и возрастно- выделенных группах заботу и веру руководства в их успешность.

И последний **седьмой принцип** касается ключевого момента в управлении СП старением персонала: **обеспечение изменения ОК на основе приоритета инновационных ценностей и сближения ее характеристик с корпоративными требованиями.** Если за счет проводимых преобразований с соблюдением первых шести принципов будет достигнут сдвиг ценностных ориентаций персонала в сторону инновационных ценностей, то сама ОК будет работать как системный метод управления персоналом, обеспечивая субъективно комфортное самочувствие сотрудников в своих трудовых коллективах и временных проектных группах, независимо от их хронологического возраста и гендерной принадлежности, если они чувствуют и действуют так, как принято в ОК с выраженным инновационным компонентом, максимально на уровне ценностей и поведенческих моделей приближенной к характеристикам, заложенным в корпоративной культуре компании.

Таким образом, если принцип социологически обоснованной системности рассматривать в качестве ключевого, то можно предложить подходы к управлению СП старением персонала в условиях инновационным изменений по его базовым детерминантам. Такая детерминанта как субъективное благополучие персонала выходит на первый план, поскольку ему принадлежит функция эмоциональной регуляции сдерживания СП старения персонала на всех уровнях его детерминации (табл. 3.5.1). Подходы к управлению СП старением на уровнях ОК и личности представлены в таблицах 3.5.2 и 3.5.3.

Таблица 3.5.1.

Управление субъективным благополучием персонала в условиях организационных изменений

Типичные характеристики настоящего	Принципы	Управленческие решения и подходы к реализации	Результаты
Субъективное неблагополучие: стресс организационной природы и как следствие усталость, плохое самочувствие на уровне здоровья, возрастное самоощущение старше хронологического возраста и соответствие возрастным стереотипам старости	1	Гарантия занятости при выполнении трудовой деятельности с определенными критериями производительности и качества, участия в значимых проектах компании,	Сохранение субъективного благополучия в условиях инновационных изменений; готовность принятия инноваций и участия в инновационной деятельности
	2		
	3	Упреждающая подготовительная информационно-разъяснительная работа	
	4	Системность изменений во всех подсистемах компании, наличие горизонтальных и двусторонних вертикальных каналов организационной коммуникации	
	6	Возрастно- гендерно- и компетентностно ориентированное обучение персонала в зависимости от должностной позиции и занятости в подсистеме компании внедряемым технологиям и организационному взаимодействию. Снижение/ снятие психологических издержек внедрения инноваций	
	7	Развитие поверхностного уровня (по Э.Шейну) обновляемой ОК:	

		оптимизация рабочих мест под потребности работников выполнить производственные задания наилучшим образом, создание позитивной эмоциональной атмосферы, разработка символов и организационных ритуалов обновляемой ОК, позитивно воспринимаемых разновозрастным мужским и женским персоналом	
--	--	--	--

Таблица 3.5.2

Управление изменениями организационной культуры в условиях инновационных изменений¹

Типичные характеристики настоящего	Принципы	Управленческие решения и подходы к реализации	Результаты
Кланово-иерархическая модель ОК: жесткая иерархичность, сочетающаяся с возможностью межличностных договоренностей; лидерство, ориентированное на поддержание отношений со слабой зависимостью от производительности и качества труда; стиль управления, ориентированный на демонстрацию единодушия, последовательности и стабильности в отношениях; связующей природой организации в формальных правилах, официальной политике и поощрении доверия;	1	Философия компании, базирующаяся на приоритете инновационных и деловых ценностей с безусловной точностью соблюдения персоналом регламентов работы и опосредованием отношений менеджмента и исполнителей производительностью и качеством труда работников, участием в значимых проектах, независимо от гендерной принадлежности и хронологического возраста работников. Разработка для подповерхностного уровня (по Э. Шейну) кодекса поведения и норм взаимоотношений, этических правил, миссии и девизов, адекватных по содержанию и эмоциональной привлекательности для мужского и женского персонала разного хронологического, но молодого и зрелого социально-психологического возрастов	Выраженный инновационный компонент в сбалансированной ОК: поощрение предложений сотрудников по повышению конкурентоспособности и жизнеспособности компании, лидерство новаторов, ориентированных на результат и помощь в его достижении, создание условий для персонала и поощрение стремлений к апробации
	2		
	3	Ценностная переориентация персонала в корпоративном обучении, поддержка новых	

¹ Леонова И.С. Управление социально-психологическим возрастом персонала при внедрении инноваций: роль организационной культуры // НОМОТНЕТІКА: Філософія. Соціологія. Право. 2021. Т.46. Вип.1. С. 58-69.

социальная ориентированность, неизменность и стабильность в стратегических целях; критериях успеха определяющихся заботой о людях, рентабельностью за счет снижения затрат		поведенческих моделей, отбор на вакантные рабочие места и в управленческий резерв разновозрастных оптантов с выраженными инновационными ценностями (для менеджеров, управленческого резерва – с ценностной предрасположенностью к управленческому взаимодействию в поддерживающей модели, Y-установки по Д.Макгрегору)	новых технологий и достижению наивысших результатов в условиях внешней и внутренней конкуренции
	4	Системность изменений во всех подсистемах компании	
	6	Обучение разновозрастного персонала моделям ответственного поведения, участию в кружках качества, проектной работе, внутренней конкуренции с сохранением хороших личных и трудовых отношений, взаимодействию с менеджментом в рамках поддерживающей модели, ...	
	7	Выдвижение и поддержка корпоративными лидерами поведенческих моделей из числа сотрудников мужчин и женщин всех возрастных групп, соответствующих по своим ценностям, моделям производственного и организационного поведения положениям корпоративной культуры (ключевая характеристика поверхностного уровня ОК, по Э.Шейну).	

Таблица 3.5.3

Управление личностной вовлеченностью персонала в условиях организационных изменений¹

Типичные характеристики настоящего	Принципы	Технологические решения	Результаты
Сотрудники, независимо от пола и возраста, имеющие характеристики	1	Привлечение разновозрастного мужского и женского персонала (из числа поведенческих моделей, руководителей и участников уже	Сбалансированность ценностей организационного развития,
	2		

¹ Леонова И.С. Управление личностной вовлеченностью персонала ординарных и инновационных компаний // Общество. Социология. Психология. Педагогика. 2021. №2. С. 42-57.

возрастных стереотипов старости: приоритет клановых ценностей, сочетающийся с дефицитом деловых ценностей и ценностей инновационности, как следствие сопротивление инновационным преобразованием, невовлеченность в трудовой процесс и организационную жизнь, нежелание учиться и развиваться, стресс и болезни		успешно реализованных проектов, руководителей групп качества, ...) к участию в разработке корпоративной культуры, мероприятиях по ее продвижению, к участию в значимых для компании проектах. Публичное поощрение разновозрастных участников по результатам труда и эффективности участия в значимых для компании проектах	выраженность инновационных ценностных ориентаций, личностная вовлеченность в трудовую деятельность, принятие инноваций, участие в инновационной деятельности и значимых организационных проектах, желание продолжать трудовую деятельность в старших возрастах
	3	Упреждающее информирование о предстоящих преобразованиях, в первую очередь, персонала старших возрастных групп; разработка перспективных планов по корпоративному обучению и управлению на рабочих местах	
	4	Участие персонала в проводимых преобразованиях по всех подсистемах компании с целью обеспечения компетентностной готовности к работе в новых технологических и управленческих реалиях	
	6	Корпоративное обучение персонала нахождению и использованию информации в профессиональной деятельности для повышения квалификации и самообучения, разработке траектории развития цифровых компетенций, необходимым функциональным компетенциям, поддержанию хорошего психологического климата в структурных подразделениях и в проектных командах в условиях внедрения инноваций и внутренней конкуренции. Обучение менеджеров реализации поддерживающей модели управленческого взаимодействия с разновозрастным персоналом, снижению психологических издержек внедрения инноваций, по управлению дистанцией власти, изменениями организационной культуры	
	7	Разработка и внедрение в глубинный уровень организационной культуры	

		компаниям позитивных смыслов отношения к самореализации в профессиональной деятельности, неопределенности современного социально-экономического контекста, человеку, возрастному разнообразию, гендерной специфике как основе социально-психологической жизнеспособности персонала и компании	
--	--	---	--

Принципиальным моментом управления СП старением персонала являются координация действий менеджмента разного уровня в разных подсистемах компании и мониторинг СП динамики возрастных проявлений. Поэтому создание группы с рабочим названием «Управление и мониторинг инновационной готовности персонала» на уровне офиса заместителя генерального директора по развитию представляется актуальной задачей. В микро- и малом бизнесе, где сотрудники с их характеристиками, в том числе и возрастных проявлений, доступны прямому наблюдению руководителя, будет достаточно соблюдать общие принципы управления СП старением, а при необходимости обратиться за помощью к организационному консультанту, социологического или психологического профиля. Методические материалы по диагностике и управлению СП старением персонала представлены в Приложении 4.

Выводы

1. Ранее проведенные за рубежом и данное исследование показывают, что СП возраст человека не является одинаковым в различных сферах деятельности. Представляется возможным и целесообразным рассмотреть его в относительно самостоятельной трудовой деятельности. Было показано, что в целом, персонал инновационных компаний чувствует себя моложе, чем их сверстники в ординарных компаниях. Используя положения о возрасте, представленные в теории психического развития Д.Б. Эльконина и его последователей, можно более дифференцированно

подойти к выявлению различных СП возрастов в трудовой деятельности. Важнейшим критерием является деятельность, в которой сотрудник компании находит источники дальнейшего когнитивного и личностного развития и в которой формируются необходимые для реализации трудовой деятельности в условиях организационных изменений новые ценностные, личностные, функциональные, когнитивные и метакомпетенции, которые можно отнести к психологическим новообразованиям. Показано, что для большей части сотрудников инновационных компаний такой деятельностью является трудовая деятельность, а для сотрудников ординарных компаний деятельности, связанные с частной жизнью. В сочетании с ценностями организационного развития оказалось возможным выделить четыре СП возраста: «молодой», «зрелый», «средний», «старый», и каждому из которых соответствует комплекс характеристик, относящихся к самооценке здоровья и возраста, уровню вовлеченности в трудовую деятельность и оценке возраста менеджерами.

2. Показана детерминирующая СП старение функция организационной культуры. Это означает, что, если менеджмент заинтересован в сдерживании СП старения персонала, следует формировать корпоративную культуру, преобразующую сложившуюся ОК в инновационном направлении. Предложены рекомендации по разработке корпоративной культуры с выраженным инновационным компонентом. В их основе лежат концептуальное самоопределение менеджмента в отношении необходимости инновационного развития и готовность к изменению сложившейся корпоративной культуры, выявление персонала с инновационными ценностями молодого и зрелого социально-психологических возрастов, который будет являться основной движущей силой проводимых преобразований, модернизация систем корпоративного обучения и профессионального отбора, привлечение сотрудников к участию в инновационных процессах, начиная с тех процессов, которые касаются качества их трудовой жизни.

3. Модернизацию корпоративной культуры необходимо проводить, обеспечивая действие эмоциональных регуляторов, содержащихся как в ценностных характеристиках корпоративной культуры, форме лидерства, критериях успеха, отсутствии любой дискриминации по хронологическому возрасту и гендерной принадлежности, так и в моделях управленческого взаимодействия менеджеров и исполнительской части персонала. Показано, что в инновационных и ординарных компаниях менеджеры реализуют разные модели организационного поведения, что, в частности, проявляется в обращениях к разновозрастному персоналу и размере психологической дистанции. Наиболее перспективными являются поддерживающая и коллегиальная модели, снижающие психологические издержки внедрения инноваций и максимально направленные на развитие и удовлетворение тех потребностей персонала, которые связаны с трудовой деятельностью и проведением организационных изменений. Поскольку личный опыт, подверженность возрастным и гендерным стереотипам, а также сформировавшиеся привычные формы взаимодействия менеджеров с персоналом могут не совпадать с новыми корпоративными требованиями, необходимо обеспечить, при необходимости, ценностную переориентацию менеджеров и развитие у них необходимых управленческих компетенций в системе корпоративного обучения.

4. Корпоративное обучение для персонала целесообразно организовать в соответствии с особенностями возрастных проявлений и с учетом гендерной принадлежности, наличием у конкретных групп персонала возрастных и гендерных стереотипов, снижая их проявления.

5. В организационных условиях инновационных компаний менеджеры достаточно адекватно оценивают СП возраст персонала. В ординарных компаниях, особенно тех, которые не занимаются последовательными организационными изменениями в соответствии с требованиями нового технологического уклада менеджерская оценка социально-психологического возраста персонала носит эмоциональный

характер и испытывает на себе влияние ценностной приверженности самих менеджеров, разделение ими возрастных и гендерных стереотипов. Субъективный компонент оценки может создать и создает управленческие проблемы, сдерживающие развитие конкурентоспособности и жизнеспособности компании. Поэтому представляется, что существенным шагом в развитии концепции СП возраста и СП старения является введение в научный оборот понятия социального возраста, в котором динамично фиксируются ключевые компетенции, соответствующие вызовам социально-экономического контекста. Такой подход позволит проводить оценку социального возраста персонала, снижая роль субъективности в управленческих оценках и ориентируя персонал к обучению и саморазвитию, способствуя повышению качества человеческого капитала компании в целом.

6. Гипотеза о том, что СП старение персонала в трудовой деятельности может быть рассмотрено как социальное действие с системной детерминацией на уровнях культуры общества, ОК, личности и организма, сдерживание СП старения персонала может быть достигнуто изменениями в управлении системным комплексом организационных условий, соответствующих уровням детерминации социального действия нашла свое подтверждение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Идея исследования СП старения и СП возраста возникла на основе желания исследовать справедливость возрастных стереотипов в отношении людей в организационных условиях трудовой деятельности. В своей частной жизни человек более свободен в принятии решений, в том числе и о том, лучше ли для него быть таким, каков он есть, принять жизнь и возрастные изменения спокойно как закономерный естественный процесс или сохранять как можно дольше характеристики молодости так, как он их понимает, а может быть, в силу тех или иных обстоятельств и собственной фантазии, даже казаться более старым, чем есть на самом деле.

В трудовой деятельности, с одной стороны, все определено: требования известны, а если не известны конкретному человеку, он может о них узнать, стремясь к карьерному росту или просто желая сохранить рабочее место. В то же время значимые решения принимают менеджеры, а они могут быть подвержены действию возрастных и гендерных стереотипов, у них могут быть свои представления о перспективных сотрудниках. Известно, что даже в компаниях, успешно входящих в новый технологический уклад, очень редко в группы управленческого резерва входят люди старше 40–45 лет, не говоря уже о более поздних возрастах, а гендерный баланс практически всегда смещен в пользу мужчин. Таким образом, собственные установки на сохранение молодости могут оказаться бесполезными перед стеной стереотипов.

Проведенное исследование показало, что положительный результат сохранения СП молодости обеспечивается благоприятным для человека сочетанием его собственных усилий и поддержкой и даже инициацией этих усилий со стороны менеджмента организационно-культурными влияниями в форме поддержания ценностей инновационности и результативности, в не зависимости от гендерных и возрастных характеристик сотрудника, и соответствующим стилем управленческого взаимодействия. В таких организационных условиях возрастные стереотипы старости выглядели бы,

если бы проявлялись в установках и действиях конкретного менеджера, как стереотипы возрастной предвзятости. В традиционных организационных условиях иерархически-кланового типа возрастные и гендерные стереотипы живы, проявления их не нравятся менеджерам, но они их сами поддерживают, решая новые задачи инновационного развития старыми административными способами. В результате характеристики возрастных стереотипов старости распространяются и на хронологически молодой персонал.

Полученные, пока еще очень ограниченные результаты открывают интересные перспективы исследований. Самая очевидная – расширение исследований в другие типы ОК и на персонал других категорий с выделением большего количества возрастных групп. Так пока не удалось провести исследования в компаниях, в которых инновационный компонент занимает безусловно доминирующее положение в организационной культуре, не прослежена специфика СП в возрастной группе, относимой к предпенсионному возрасту.

Тем не менее, уже сейчас можно наметить несколько направлений исследований, имеющих фундаментальный характер. К таким направлениям относятся раскрытие психологических и социальных механизмов регуляции такого биосоциального феномена как возраст; исследование возможной гетерогенности СП возрастных характеристик в комплексе основных социальных ролей человека; определение наличия и характера связи СП, психологического и биологического возрастов.

Последнее представляется особенно актуальным. Полученные в проведенном исследовании данные о значимых различиях самооценок возрастного самочувствия, усталости и состоянии здоровья в разных типах организационных культур обуславливает необходимость исследования состояния здоровья соответствующими объективными методами. Если будет получено подтверждение о разном влиянии конкретных типов организационной культуры на здоровье сотрудников, это откроет возможности организационно-психологического управления здоровьем на

рабочих местах, значение этого трудно переоценить. Можно предположить, что стресс организационных изменений, которые внедряются без соответствующих изменений в парадигме управления, сводят на нет результаты мероприятий по поддержанию здоровья, если даже они проводятся в компании.

Наметилось направление, связанное с социальным возрастом персонала. Развитие этого направления предполагает разработку этого научного конструкта, исследование его индикаторов и детерминант, а также комплекса компетенций, определяющих зрелый социальный возраст, в первую очередь применительно к трудовой деятельности в современных условиях, раскрытие возможностей на основе управления социальным возрастом повышать социально-психологическую жизнеспособность персонала и через это повышать жизнеспособность предприятий. Социально-значимым представляется выход исследований социального возраста за пределы трудовой деятельности. Создание методологии расчета социального возраста человека в соответствии с его хронологическим возрастом применительно к комплексу основных социальных ролей и разработка прикладных вопросов управления социальным возрастом имеют хорошие перспективы.

Часть новых направлений исследования имеет, скорее, прикладной характер. Так, исследование проведено в отношении высоко образованного персонала: инженерного корпуса и врачей. Это профессии являются востребованными, а сами специалисты имеют значительный потенциал личной адаптации к цифровизации процессов на рабочих местах. Представляется, что острой актуальной научной задачей является раскрытие особенностей социально-психологического возраста и возможностей социального управления им в массовых профессиях, чье сокращение и практическое исчезновение предопределено наступлением цифровой экономики: водители и охранники, большую часть которых составляют мужчины, продавцы и уборщики, в основном женщины. Надеяться на то, что они сами найдут в себе личностные ресурсы освоить компетенции цифровой

экономики было бы весьма утопично. Специалисты, занимающиеся переподготовкой, сами, как правило, не осознают необходимость обеспечить теряющих работу людей не только новыми функциональными компетенциями, но и развить ценностные установки и мотивацию на продолжение успешной трудовой деятельности в условиях нового технологического уклада.

Угроза потери работы и ее реальная потеря без видимых позитивных перспектив спровоцируют не только социальное недовольство, но и психологические проблемы в семьях за счет развития агрессивности или депрессивных реакций членов семей на радикальное изменение трудовой ситуации и рынка труда. Работа семейных психологов, если и будет иметь успех, то только очень кратковременный, поскольку основная проблема обеспечения психологической готовности к поиску работы и работе в условиях технологических и соответствующих им организационных изменений, останется нерешенной.

Становится понятной необходимость разработки программ управления СП возрастом потенциальных и реальных сотрудников тех компаний, которые планируют или уже осуществляют технологические и управленческие изменения инновационного характера, программ подготовки организаторов и специалистов служб занятости и корпоративного обучения персонала разного хронологического, социально-психологического, социального возраста и разных должностных позиций с целью повышения качества человеческого капитала предприятий.

Можно заметить, что большая часть новых направлений исследований носит выраженный междисциплинарный характер, предполагая координацию усилий специалистов в разных научных областях: философии, биологии, психологии, социологии. Это непростые задачи, однако, раскрытие возможностей и ограничений социального управления всеми типами возраста будет способствовать росту продолжительности активной трудовой жизни, здоровья и, в целом, повышению качества жизни людей любого возраста.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азарова Е.А. Влияние культуры на формирование и измерение моральных гендерных стереотипов // Российские женщины и европейская культура. СПб.: Санкт-Петербургское философское общество, 2001. С. 213–219.
2. Акофф Р. Искусство решения проблем. М.: Мир, 1982. 220 с.
3. Андреева А. Опасные взгляды: Искусство решения проблем как гендерные стереотипы мешают развивать экономику // FORBS WOMAN. 2020. 05 мая. [Электронный ресурс] URL: <https://www.forbes.ru/forbes-woman/400407-opasnye-vzglyady-kak-gendernye-stereotipy-meshayut-razvivat-ekonomiku>.
4. Анцыферова Л.И. Поздний период жизни человека: типы старения и возможности поступательного развития личности // Психологический журнал. 1996. Т. 17. №6. С. 60–71.
5. Архангельский В.Н. Репродуктивное и брачное поведение // Социологические исследования. 2013. №2. С. 129–136.
6. Базаров Т.Ю., Шевченко Ю.С. Организационный лидер посткризисного периода // Организационная психология. 2014. Т.4. №3. С.69–86. [Электронный ресурс] URL: <http://orgpsyjournal.hse.ru>
7. Барков С.А. Личные качества как фактор успеха в постиндустриальных социально-экономических реалиях // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2020. Т. 26. №2. С. 178-192. <https://doi.org/10.24290/1029-3736-2020-26-2-178-192>.
8. Бегак А. Правила жизни // ТК Культура. 2017. 09 ноября. [Электронный ресурс]. URL: http://tvkultura.ru/brand/show/brand_id/57402/.
9. Бекарев А.М., Пак Г.С. Организационная культура как многомерный феномен // Личность. Культура. Общество. 2011. Том XIII. Вып.2. №63. С. 120-126
10. Белая Н.В. Культурологический аспект развития гендерных стереотипов // Ученые записки российского государственного социального университета. 2013. №3. Т. 2. С. 29–32.
11. Бикметов Е. Ю. Корпоративное обучение как средство формирования стратегического мышления менеджера / Е. Ю. Бикметов, И. Я. Рувенный, Р. В. Сизоненко // Социально-гуманитарные знания. 2020. №5. С. 142-147.
12. Благутин М. Жизнеспособность организации / М. Благутин, С. Келлер, К. Прайс, А. Точин // Вестник McKinsey. 2014. №31. С. 49.
13. Богомягкова Е.С., Иващенко К.А. Проблема поддержания социального порядка в ситуации организационных изменений (на примере

медицинского сообщества) // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. Т.22. №1. С. 66–89.

14. Борисова М.С., Мотузов Д.Ю. Жизнеспособность промышленных предприятий: компаративный анализ теоретических подходов // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия Экономика. Социология. Менеджмент. 2016. №2 (19). С. 82-89.

15. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2. С. 194–201.

16. Василенко И.В. Ожидания населения от пенсионной реформы 2018 г. как основа для формирования социальной напряженности // Журнал исследований социальной политики. 2020. Т.18. №2. С. 269–282.

17. Вебер М. Политические работы. 1895-1919. М.: Праксис, 2003. 425 с.

18. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ. 2003. 528 с

19. Внутских А.Ю., Комаров С.В. «Русская модель управления» и проблема производительности труда: философский анализ // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. 2019. Вып.4. С. 473–482.

20. Габбазова Н.Р., Коротаева Т.В. Изменения на рынке труда в связи с пандемией COVID-19 // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2020. №2-1. С.32-35.

21. Гидденс Э. Устройство общества: очерк теории структуризации. М.: Академический проект, 2005. 528 с.

22. Гимпельсон В.Е. Возраст и заработная плата: стилизованные факты и российские особенности // Экономический журнал ВШЭ. 2019. Т. 3. №2. С. 185–237.

23. Главные новости // РБК. 2019.11 июля [Электронный ресурс]. URL: <http://tv.rbc.ru/archive/news/5d27076d2ae59602454a718b>

24. Гладкая В. С. Современные тенденции репродуктивного здоровья и репродуктивного поведения женского населения в России / В. С. Гладкая, В.Л. Грицинская, Н.Н. Медведева // Мать и дитя в Кузбассе. 2017. №1. [Электронный ресурс] URL: <http://mednauki.ru/index.php/MD/article/view/44/105>

25. Глазьев С. Эксклюзивное интервью // РБК. 2020. 07 апреля. [Электронный ресурс] URL: https://tv.rbc.ru/?utm_source=topline

26. Глобальный индекс инноваций // Гуманитарный портал 2019. [Электронный ресурс] URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-innovation-index/info>

27. Гольцова Е.В., Лещенко Я.А. Факторы социальной среды как детерминанты брачности и рождаемости // Социологические исследования. 2010. №2. С. 125–130.
28. Григорьева Н. С., Чубарова Т. В. Продвижение здоровья в контексте поведенческой экономики: гендерный аспект // Народонаселение. 2020. Том 23. №2. С. 112-124. doi: 10.19181/population.2020.23.
29. Григорьева И.А., Богданова Е.А. Концепция активного старения в Европе и России перед лицом пандемии COVID-19 // Laboratorium: Журнал Социальных Исследований. 2020. Т.12. №2. С. 187-211.
30. Григорьева И.А., Сизова И.Л. Траектория старения женщин в современной России // Мир России. 2020. Т.27. №2. С. 109–135 DOI: 10.17323/1811-038X-2018-27-2-109-135
31. Грошев И.В. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий / И.В. Грошев, А.В. Жерегеля, Д.В. Школьный // Управление. 2019. Т.7. №2. С. 33–38.
32. Грудзинский А.О. Личностные компетенции управленческого резерва предпринимательского университета / А.О. Грудзинский, Л.Н. Захарова, Буреева Н.Н. // Университетское управление: практика и анализ. 2016. №3. С. 104-117. doi: 10.15826/umj.2016.103.021
33. Грудзинский А.О., Петрова О.В. Управление персоналом в инновационном университете // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. 2010. №51. С. 20-24.
34. Дырин С.П. Многовариантность организационной культуры современных российских предприятий // Управление корпоративной культурой. 2009. №1. С. 4–14.
35. Дюркгейм Э. О разделении общественного труда // О разделении общественного труда. Метод социологии. М.: Наука, 1991. С. 5-380.
36. Ермолаева Е.П. Идентификационные и корпоративные аспекты реализации «миссии фирмы» // Культура и поведение в организации. Под ред. С.П. Дырина, А.Л. Журавлева, Т.О. Соломанидиной. М.: Институт психологии РАН, 2008. С. 44–50.
37. Жизненные приоритеты россиян: семья, деньги или творчество. ВЦИОМ. 2017. 7 июня. [Электронный ресурс] URL: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/zhiznennye-prioritety-rossiyan-semya-dengi-ili-tvorchestvo>
38. Журавлев А.Л., Занковский А.Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Акмеология образования. Психология развития. 2017. Т. 6. № 4 (24). С. 318–323. doi: 10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323.

39. Забелина О.В. Влияние форс-мажорных факторов на перспективы развития российского рынка труда // Экономика труда. 2020. Т.7. №5. С. 391-404. doi: 10.18334/et.7.5.100871.
40. Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330.
41. Захарова Л.Н. Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития // Проблемы теории и практики управления. 2008. №2. С. 90–96.
42. Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2014. 376 с.
43. Захарова Л.Н. Ценностная переориентация менеджеров в системе психологической подготовки // Личность. Культура. Общество. 2008а. Т. 10. №3–4. С. 345–357.
44. Захарова Л.Н. Ценностно-мотивационные условия становления инновационной экономики в России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2012. №1. С.26-32.
45. Звонарев Д.Г. Компетентность заведующего кафедрой вуза как менеджера на современном этапе модернизации системы высшего образования // Известия Тульского государственного университета. 2015. №2. С. 89–101.
46. Здравомыслов Л.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 221 с.
47. Зеликова Ю.А. Конструирование старения: Секс и интимность в пожилом возрасте // Журнал исследований социальной политики ВШЭ. 2018. Т.16. №1. С. 125–140.
48. Змиевская А.А. Нормативные характеристики репродуктивного поведения и их влияние на психологическое благополучие личности // Интернет-журнал «Мир науки». 2016. Т.4. №4. [Электронный ресурс] URL: <http://mir-nauki.com/PDF/18PSMN416.pdf>
49. Зуйкова А. Рестораны будущего: когда нас будут обслуживать роботы-официанты // РБК. Индустрия 4.0. 2020. [Электронный ресурс]. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/industry/5eeb99fa9a79475c9e9c5f2e>.
50. Каган М. С. Философская теория ценности. - СПб. : Петрополис, 1997. - 205 с
51. Как изменить корпоративную культуру. // РБКpro. 2020. 27 августа. [Электронный ресурс]. URL: <https://pro.rbc.ru/collections/5def3bfa9a79471578adea6d>.
52. Календжян С., Кузьмина Т. «Вовлеченность персонала» как основа культуры соучастия // Проблемы теории и практики управления. 2017. №10. С. 112–126.

53. Квачев В.Г., Юдина М.А. Индустрия 4.0: поражение работы или победа творческого труда // Государственное управление. Электронный вестник. 2017. №64. С. 140–158. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/320923272_Industria_40_porazenie_raboty_ili_pobeda_tvorceskogo_truda_Industry_40_A_Loss_for_Labor_or_a_Victory_for_Creative_Work.
54. Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т.11. №4. С. 6–8.
55. Китаев-Смык Л.А. Психология стресса: психологическая антропология стресса. М.: Академический проект, 2009. 944 с.
56. Клепикова Е.А., Колосницина М.Г. Эйджизм на российском рынке труда: дискриминация в заработной плате // Российский журнал менеджмента. 2017. №1. С. 69–88.
57. Климов Е.А. Психология профессионального самоопределения. М.: Академия, 2004. 304 с.
58. Коган Л.Н. Теория культуры : Учеб. пособие / Л. Н. Коган. — Екатеринбург : УрГУ, 1993. — 160 с.
59. Кондратьев Э.О. О причинах неэффективности современного менеджмента // Проблемы теории и практики управления. 2016. №3. С. 96–104.
60. Конт О. Курс положительной философии. В 6-ти тт. Т.1. СПб: Посредник, 1900. 302 с.
61. Коробейникова Е.В. Парадигма управления как социально-психологический инструмент организационных изменений // Проблемы теории и практики управления. 2010. №5. С. 90–96.
62. Королева Ю.А. Социально-психологическая компетентность личности в структуре жизнеспособности личности // Известия УрФУ. 2015. Т. 141. №3. С.79–85.
63. Кощеев Э.В. Жизнеспособность бизнес-предприятия. Эффективность и прибыльность. Системный подход // Экономика современного предприятия. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.esprizdat.ru/?article=3077>.
64. Кравченко А.И., Тюрина И.О. Социология управления. М.: Академический Проект, 2008. 983 с.
65. Кравченко С.А. Риски в нелинейном глоболокальном социуме. М.: Анкил, 2009. 224 с.
66. Крайг Г. Психология развития. СПб.: Питер, 2000. 992 с.
67. Кротенко Т.Ю., Жернакова М.Б. Компетенции менеджера эпохи цифровой революции // Вестник университета (Государственный университет управления). 2019. №5. С. 23–26.

68. Ксенда О.Г., Татарко К.И. Старение через призму социальных, психологических и биологических изменений // Психолог. 2018. №2. С. 55–65.
69. Кудрин А. Новая модель роста для российской экономики / А. Кудрин, Е. Гурвич // Вопросы экономики. 2014. №12. С. 4–36.
70. Кудрин А. Экономическая политика России: вчера, сегодня, завтра. Лекция для выпускников Российской экономической школы. 2020. 13 мая. [Электронный ресурс] URL: <https://akudrin.ru/news/ekonomicheskaya-politika-rossii-vchera-segodnya-zavtra>.
71. Кузнецова Л.Б. Психологические особенности переживания процесса старения // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Гуманитарные науки. 2015. Т.221. №24. С. 173–181.
72. Лактионова А.И. Структурно-уровневая организация жизнеспособности человека: метасистемный подход // Личность профессионала в современном мире / отв. ред. Л.Г. Дикая, А.Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 2013. С. 109–126.
73. Лактюхина Е.Г., Антонов Г.В. Трансформация брачного поведения в СССР и постсоветской России // Грамота. 2014. №12. Ч.3. С. 128–132. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gramota.net/materials/3/2014/12-3/27.html>
74. Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. М.: ИД ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.
75. Лебедева-Несевря Н., Цинкер М.Ю. Различия в показателях здоровья работающих женщин и мужчин в России // Журнал социологии и социальной антропологии. 2018. Т.21. №3. С. 7–25.
76. Лебедева-Несевря Н.А., Барг А.О. Влияние пролонгации периода трудовой активности на здоровье работающего населения России. Актуальные проблемы развития человеческого потенциала в современном обществе : материалы VI Всерос. (с междун. уч.) науч.-практ. конф. (3–4 декабря 2019 г.) // Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон. дан. Пермь, 2019. С. 385–389. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/sborniki/actualnye-problemy-razvitiya-chelovecheskogo-potenciala-2019.pdf>.
77. Левченко. Ракурс. Трудовые мигранты // РБК. 2017. 31 октября. [Электронный ресурс]. URL: <http://tv.rbc.ru/archive/levchenko/59f8993c9a7947f18e81ba51>.
78. Леонова А.Б. Профессиональный стресс в процессе организационных изменений // Психологический журнал. 2006. Т.27. №2. С. 79–92.
79. Леонова И.С. Конфликтное поведение персонала в организационных культурах разного типа: дис. канд. социол. наук: 22.00.08. – ННГУ им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, 2015 – 229 с.

80. Леонова И.С. Вариативность характеристик социально-психологического возраста персонала в условиях изменения технологического уклада // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Всероссийская научно-практическая конференция (14-15 ноября 2019 г., Нижний Новгород): сборник статей / под общей ред. проф. Л.Н. Захаровой, доц. М.В. Прохоровой. Н.Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. С. 391-395.

81. Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 107-117.

82. Леонова И.С. Идеи Урсулы Штаудингер в российских исследованиях // Социальные процессы современной России. Под ред. З.Х. Саралиевой: В 2 т. Т 2. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2020. С.106-110.

83. Леонова И.С. Компаративный подход при оценке инновационности предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2020. №3 (59). С. 96-101.

84. Леонова И.С. Организационная культура и социально-психологический возраст женского персонала медицинских компаний / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Личностные и регуляторные ресурсы достижения личностных и профессиональных целей в эпоху цифровизации. Москва: Знание-М, 2020. С. 494-503.

85. Леонова И.С. Организационная культура и трудоустройство людей с инвалидностью в зарубежных исследованиях // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №1(53). С. 78-86.

86. Леонова И.С. Оценка инновационности предприятия менеджментом и экспертами: компаративный подход // Уфимский гуманитарный научный форум. Уфа: Государственное автономное научное учреждение «Институт стратегических исследований Республики Башкортостан». 2020. №1. С. 177-184.

87. Леонова И.С. Принятие гражданами повышения пенсионного возраста как задача для поведенческой экономики / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Экономическая психология: прошлое, настоящее, будущее. 2019. №4. Т. 4. С. 64-71.

88. Леонова И.С. Самооценка состояния здоровья как проявление социально-психологического возраста персонала // Здоровье как ресурс: V. 2.0. Под общей редакцией проф. З.Х. Саралиевой. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2019. С. 385-388.

89. Леонова И.С. Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А.С. Заладина // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика. Материалы Международной научной конференции Москва–Иваново–Плес, 16-18 мая 2019. Иваново: Иван. гос.ун-т., 2019. С. 82-88.

90. Леонова И.С. Предотвращение психосоциальных рисков на малых и средних предприятиях / Ф.Д. Бретонес, И.С. Леонова // Трансформация человеческого капитала в контексте столетия. Материалы Международной научно-практической конференции в рамках III Всероссийского научного форума «Наука будущего - наука молодых». В 2-х томах. Под общей редакцией З.Х. Саралиевой. Н. Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. С. 671-676.

91. Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

92. Леонова И.С. Социально-психологический возраст женского персонала как латентный феномен организационной жизни / З.Х.-М. Саралиева, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2018. №4. С. 100-110.

93. Леонова И.С. Социально-психологический возраст молодого персонала в организационных культурах разного типа // Государственная молодежная политика: национальные проекты 2019– 2024 гг. в социальном развитии молодежи : материалы Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 20–21 апреля 2020 года). Отв. ред. Т. К. Ростовская. М.: Изд-во Перспектива, 2020. С. 379-385. [Электронный ресурс]. URL: <https://itdperspectiva.page.link/MolPol2020>.

94. Леонова И.С. Социально-психологический возраст персонала как латентный фактор сдерживания инновационного развития предприятия / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Р.В. Голубин // Труды международной научной конференции X юбилейные Санкт-Петербургские социологические чтения Четвертая промышленная революция: реалии и современные вызовы (13-14 апреля 2018). СПб: Санкт-Петербургский Политехнический университет Петра Великого, 2018. С. 163-166.

95. Леонова И.С. Социально-психологическое старение персонала как социальное действие // Теория и практика общественного развития. 2021. №2. С. 32-36.

96. Леонова И.С. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М.

Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119

97. Леонова И.С. Социальный возраст персонала старшего хронологического возраста // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки. 2021. №1 (61). С. 110-115.

98. Леонова И.С. Стресс, самооценка здоровья и социально-психологический возраст женского персонала: организационно-культурный аспект / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.С. Леонова // НОМОТНЕТІКА: Философия. Социология. Право. 2020. №45. Т. 2. С. 58-69.

99. Леонова И.С. Субъективное благополучие и трудовая вовлеченность сотрудников старшего возраста: гендерный аспект // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Социология. Политология. 2020. №4. С.412-418.

100. Леонова И.С. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста и условие принятия инноваций / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева // Эффективность труда и качество трудовой жизни XXI века. Под ред. Р.В. Карапетяна. Под ред. Р.В. Карапетяна. СПб.: Издательство: ООО «Скифия-принт», 2020. С. 211-223.

101. Леонова И.С. Субъективное благополучие разновозрастного женского персонала инновационных компаний / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2020 №2. С. 76-88.

102. Леонова И.С. Трудовая вовлеченность и субъективное благополучие персонала старшего возраста: гендерный аспект // Социология и общество: традиции и инновации в социальном развитии регионов : сборник докладов VI Всероссийского социологического конгресса (Тюмень, 14–16 октября 2020 г.). Отв. ред. В. А. Мансуров; ред. Е. Ю. Иванова. М: РОС; ФНИСЦ РАН, 2020. С. 4127-4138.

103. Леонова И.С. Управление личностной вовлеченностью персонала ординарных и инновационных компаний // Общество. Социология. Психология. Педагогика. 2021. №2. С. 42-57.

104. Леонова И.С. Управление социально-психологическим возрастом персонала при внедрении инноваций: роль организационной культуры // НОМОТНЕТІКА: Философия. Социология. Право. 2021. Т.46. Вып.1. С. 230-242.

105. Леонова И.С. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова, А. С. Заладина // Системная психология и социология. 2019. №30. Т.1. С. 36-52.

106. Леонова И.С. Феномен подверженности менеджеров стереотипу возрастной предвзятости как фактор сдерживания развития эффективного

управления / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Будущее социологического знания и вызовы социальных трансформаций (к 90-летию со дня рождения В. А. Ядова) : сборник материалов Международной научной конференции (Москва, 28–30 ноября 2019 г.). Отв. ред. М. К. Горшков. М.: ФНИСЦ РАН, 2019. С. 831-836.

107. Леонова И.С. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с.

108. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Две формы психологической жизнеспособности персонала // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова Материалы Международной научно-практической конференции Москва, 12-15 октября 2016 года. Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой. М.: МГУ, 2016. С. 191-199.

109. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Жизнеспособность человека: индивидуальные, профессиональные и социальные аспекты // Труды Института психологии РАН. Под ред. А.В. Махнач и Л.Г. Дикой. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2016. С. 413-424.

110. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие как показатель качества трудовой жизни персонала старшего возраста в условиях внедрения инноваций // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. №4. 2020. С. 39-53.

111. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие персонала предприятий с разной вовлеченностью в инновационные процессы: возрастной аспект // Вестник университета. 2020. №2. С. 186-193.

112. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений. Труды Восьмой научно-практической национальной конференция с международным участием «Рязанские социологические чтения. Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С. 180-186.

113. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социально-психологический возраст персонала предприятий с организационной культурой разного типа // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии. Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 2018. С. 936-950.

114. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социально-психологическое старение персонала как социальное действие // Личность в ситуации социальных изменений: сб. материалов II всероссийской научно-практической

конференции (5-6 декабря 2020 г.). Под ред. А.Ю. Смирновой. Саратов: ИЦ «Наука», 2020. С. 58-64.

115. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социальный возраст персонала старшего хронологического возраста // Психолого-экономические исследования. 2020. Т.7 (13). №4. С. 30-37.

116. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Субъективное благополучие разновозрастного женского персонала в организационных культурах разного типа // Динамика социальной среды как фактор развития потребности в новых профессионалах в сфере социальной работы и организации работы с молодежью. Под общей редакцией проф. З.Х. Саралиевой. Н. Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2019. С. 83-87.

117. Леонова И.С., Мартыанова Т.В. Ценностная готовность персонала разных возрастных групп к организационным изменениям // Новые контуры социальной реальности (VII Северо-Кавказские социологические чтения). Материалы Всероссийской научно-практической конференции. Ставрополь: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», 2018. С. 70-73.

118. Leonova I.S. Women, immigration and entrepreneurship in Spain / F.D. Bretones, И.С. Леонова // Социальная среда и социальная политика: новые подходы и инновационные технологии. Материалы международной научно-практической конференции. Сер. «Демография. Социология. Экономика». Под ред. Рязанцева С.В., Ростовской Т.К., Саралиевой З.Х.. Москва: Изд-во «Экон-Информ», 2019. С. 213-217.

119. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. 304 с.

120. Лобанова Т.Н., Л.Н. Захарова Психология труда Индустрии 4.0 // Организационная психология. 2020. Т.10. №1. С. 194–207.

121. Ломов Б.Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. М.: Наука, 1984. 445 с.

122. Львов Д. С., Глазьев С. Ю. Теоретические и прикладные аспекты управления НТП // Экономика и математические методы. 1986. Т. 22. №5. С. 793-804.

123. Магун В.С, Руднев М.Г. Ценностный консенсус и факторы ценностной дифференциации населения России и других европейских стран // Вестник общественного мнения. Данные. Анализ. Дискуссии. 2011. №4. С. 81-96.

124. Махнач А.В. Жизнеспособность человека и семьи: социально-психологическая парадигма. М.: Институт психологии РАН, 2016. 640 с.

125. Микляева А.В. Инфантилизация пожилых людей в повседневном взаимодействии // Журнал исследований социальной политики ВШЭ. 2018. Т.16. №1. С. 109–124.
126. Михайлова Е.А. Реализация профессионального потенциала российских женщин: социологическое измерение // Женщина в российском обществе. 2016. Т.80. №3. С. 25–38.
127. Мэнин Х. Изменение организационной культуры предприятия как преодоление сопротивления цифровой трансформации // Вестник университета. 2019. Т.12. №12. С. 66–70. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-66-70.
128. Неверов А.Н. Психолого-экономические факторы развития России: нейроэкономические и конституционные аспекты // Психология управления персоналом и социальное предпринимательство в условиях изменения технологического уклада. Всероссийская научно-практическая конференция (14-15 ноября 2019 г., Нижний Новгород): сборник статей под общей ред. проф. Л.Н. Захаровой, доц. М.В. Прохоровой. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2019. С. 35-44.
129. Нерабочий возраст // ОТР. ОТражение. 2018. 29 марта. [Электронный ресурс]. URL: <https://otr-online.ru/programmi/segodnya-v-rossii/nerabochii-vozrast-suschestvuet-80847.html>
130. Неретина Е.А. Организационная культура – основа жизненного потенциала и успешных изменений в организации // Культура и поведение в организации: российский опыт: сборник научных трудов. Под ред. С.П. Дырина, А.Л. Журавлева, Т.О. Соломанидиной.М., Набережные Челны: ИП РАН; Изд-во Института управления РЭА им. Г.В. Плеханова, 2008. С. 14–18.
131. Обухова Л.Ф. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения / Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова, И.В. Шаповаленко // Психологическая наука и образование. 2003. №3. С. 25–33.
132. Охотский Е.В. Информационно-коммуникативные технологии в государственном управлении: состояние, планы, перспективы // Коммуникология. 2017. Т.5. №1. С.195–203. doi:10.21453/2311-3065-2017-5-1-195–203.
133. Павлова И. А. и др. Российский индекс благополучия старшего поколения: методология, методика, апробация // Журнал исследований социальной политики. 2018. Т.16. №1. С. 22-36.
134. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000. 879 с.
135. Парсонс Т. Функциональная теория изменения // Американская социологическая мысль: тексты. М.: Изд-во МГУ, 1994. С. 448-464.

136. Пасько И. Что нужно знать об Индустрии 4.0 и Интернете вещей // theRunet. 2015. 21 сентября. [Электронный ресурс]. URL: <http://therunet.com/articles/4826>.
137. Пенсионная реформа // ЛЕВАДА-ЦЕНТР 2018. 05 июля. [Электронный ресурс]. URL: https://www.levada.ru/2018/07/05/pensionnaya-reforma-3/?utm_source=mailpress&utm_medium=email_link&utm_content=twentyten_singlecat_20920&utm_campaign=2018-07-05T06:30:56+00:00.
138. Платонова А.В. Пустынникова Е.В. Инновационное развитие предприятий обрабатывающей промышленности: тенденции и перспективы // Вестник университета. 2020. №1. С. 57–64.
139. Повышение пенсионного возраста понизило рейтинги власти // Коммерсантъ. 2018. 22 июня. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3667418>.
140. Послание Президента Федеральному Собранию // Администрация Президента РФ. 2019. 20 февраля. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/59863>.
141. Послание Президента Федеральному собранию // Администрация Президента РФ. 2020. 15 января. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/news/62582>.
142. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 // Министерство экономического развития Российской Федерации. 2018. года [Электронный ресурс]. URL: <https://economy.gov.ru/material/file/a5f3add5deab665b344b47a8786dc902/prognosz2036.pdf>.
143. Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». Утверждена распоряжением Правительства РФ от 28 июля 2017 №1632 // Правительство РФ. [Электронный ресурс]. URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf>.
144. Прохорова М.В. Прохоров В.М. Возрастная динамика внутренней и внешней мотивации трудовой деятельности // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Психология. 2015. Т.8. №3. С. 57–64.
145. Путин В. В. О наших экономических задачах // Ведомости. 2012. Т. 30. №3029. С. 2.
146. Путин В.В. Выступление на съезде партии «Единая Россия» / Администрация Президента РФ. 2017. 23 декабря. [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru/events/president/transcripts/statements/56478>.
147. Развитие науки и технологий: возможности и риски для общества / Белоусов Д.Р., Апокин А.Ю., Пенухина Е.А., Сабельникова Е.М., Фролов И.Э.М.: МГИУ, 2015. 156 с.

148. Розин М. Путешествие по спирали 2.0 // НРТ. 2018. №33. С. 5–19.
149. Российское «поколение Z»: установки и ценности 2019/2020 / Гудков Л.И. др. М.: АО «Первая Образцовая типография», 2020. 152 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/moskau/16135.pdf>.
150. Российское общество: мировоззрение, социальные установки, духовные предпочтения (из аналитического доклада Института социологии РАН) // Перспективы. 2009. 20 марта. [Электронный ресурс]. URL: http://www.perspektivy.info/misl/cenn/rossijskoje_obshhestvo_mirovozzrenije_sotsialnyje_ustanovki_duhovnyje_predpochtenija_iz_analiticheskogo_doklada_instituta_sociologii_ran_2009-03-20.htm.
151. Россияне считают традиционные ценности главным залогом счастливой жизни // ВЦИОМ. 2016. 5 декабря. [Электронный ресурс]. URL: <https://tass.ru/obschestvo/3841048>.
152. Рубинштейн С.Л. Бытие и сознание. О месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира. М.: Изд-во АН СССР, 1957. 328 с.
153. Руднев М.Г. Традиционные ценности и реальность // Ведомости. 2019. 17 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru/opinion/articles/2019/05/16/801630-traditsionnie-tsennosti>.
154. Рыбанов И.А. Российский рынок труда в период пандемии / И.А. Рыбанов, Р.И. Нагуманов, А.Ю.Заруднева // Матрица научного познания. 2020. №11-2. С. 168-172.
155. Сапогова Е.Е. Экзистенциально-психологический анализ старости // Культурно-историческая психология. 2011. №3. С. 75–81.
156. Силласте Г.Г. Рынок труда, занятости и профессий как экономическое пространство формирования нового гендерного порядка // Женщина в российском обществе. 2020. №2. С. 38–51.
157. Смелзер Н. Социология. М.: Феникс, 1994. 688 с.
158. Соболевская О.В. Репродуктивная эволюция. Как меняется рождаемость в бывших республиках СССР / О.В. Соболевская // IQ HSE. 2019. 18 апреля. [Электронный ресурс]. URL: <https://iq.hse.ru/news/264222525.html>.
159. Соломанидина Т.О. Система управления по ценностям: вопросы разработки и внедрения // Управление корпоративной культурой. 2014. №3. С. 162-172.
160. Спенсер Г. Основные начала. СПб.: Пантелеев, 1897. 467 с.
161. Спивак В.А. Тенденции развития современного мира и новые проблемы управления людьми // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. №С.197-202.

162. Стародубов В.И., Суханова Л.П. Репродуктивные проблемы демографического развития России. М.: ИД «Менеджер здравоохранения», 2012. 320 с.
163. Стрижицкая О.Ю. Субъективное благополучие пожилых женщин с разным профессиональным прошлым // Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология. Педагогика. 2012. №4. С. 53–60.
164. Тарасов И.В. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С. 62–69.
165. Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социологические исследования. 2014. №5. С. 47–58.
166. Федотова В.А. Ценности россиян в контексте возрастных различий // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология 2017. №1. С. 78–86.
167. Хабермас Ю. Моральное сознание и коммуникативное действие. СПб.: Наука, 2000. С. 320–325.
168. Хачатурян А. От управления персоналом к управлению человеческим капиталом компании // Проблемы теории и практики управления. 2015. №4. С. 86–95.
169. Ценности и ценностные ориентации // Тезаурус социологии: темат. слов.-справ. Под ред. Ж. Т. Тощенко. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. С. 103–107.
170. Швабб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 192 с.
171. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. 455 с.
172. Щербакова Е.М. Брачность в странах ЕС-28, 1990 // Демоскоп Weekly. 2017. №725–726. 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://demoscope.ru/weekly/2017/0725/barom01.php>.
173. Эльконин Д.Б. Избранные психологические труды. М.: Педагогика, 1989. 560 с.
174. Энгельс Ф. Диалектика природы. М.: Прогресс, 1982. 403 с.
175. Ядов В.А. К вопросу о национальных особенностях модернизации российского общества // Официальный сайт ИС РАН. 2010. [Электронный ресурс]. URL: https://www.isras.ru/files/File/Publication/Novye_publicazii/O_naz_osoben_mode_m_ros_Yadov.pdf.
176. Ясин Е.Г. Экономика России: перед долгим переходом / Е.Г. Ясин, Я.И. Кузьминов, Н.В. Акидинова // Материалы XVII Международной

конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2016/reports>.

177. Яшин С.Н., Тихонов С.В. Методические подходы к определению структуры инновационного потенциала организации // Финансы и кредит. 2015. Т.628. №4. С. 2–12.

178. Aaltio-Marjosola I. Gender stereotypes as cultural products of the organization // Scandinavian Journal of Management. 1994. Vol.10. №2. P.147–162.

179. Aldwin C.M. Effects of stress on health and aging: two paradoxes. // California Agriculture. 2010. Vol.64. №4. P.183–188.

180. Anderson D.L. Organization development: The Process of leading or ganizational change. 2nd ed. Sage Publications Inc, 2011. 488 p.

181. Aronson E. The Social Animal. 11ed. Worth/Freeman, 2011. 530 p.

182. Ashton K. That ‘internet of things’ thing // RFID journal. 2009. Vol.22. №7. P. C. 97-114. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rfidjournal.com/articles/view?4986>.

183. Atzori L. Siot: giving a social structure to the internet of things / L. Atzori, A. Iera, G. Morabito // IEEE Communications Letters. 2011. Vol.15 №11. P 1193-1195.

184. Aureli E., Baldazzi B. Gender differences in the elderly population: different satisfaction levels in selected spheres of life // Genus. Vol.57. №2. P. 103–122.

185. Avlund K. Fatigue in older adults: an early indicator of the aging process? / Aging Clinical and Experimental Research. 2010. Vol.22. №2. P. 100–115.

186. Bauer W. Transforming to a hyper-connected society and economy – towards an “Industry 4.0” / W. Bauer, M. Hämmerle, S. Schlund, C Vocke. // Procedia Manufacturing. 2015. Vol.3 P. 417–424. doi: 10.1016/j.promfg.2015.07.200.

187. Becker G. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, 3rd Edition. University of Chicago press, 1994. 393 p.

188. Bell M.A. The five principles of organizational resilience. Gartner. 2002. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/doc/351410/principles-organizational-resilience>.

189. Bijker W. E. The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology / W. E. Bijker, P.T. Hughes, T. Pinch. MIT Press, 1987. 417 p.

190. Bijker W.E. Vulnerability in technological cultures: new directions in research and governance / W.E. Bijker, A. Hommels, J. Mesman. MIT Press, 2014. 400 p.

191. Bobbitt-Zeher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // *Gender & Society*. 2011. Vol.25. №6. P. 764–786.
192. Bonanno G.A. Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? // *American Psychologist*. 2004. Vol.59. №1. P. 20–28.
193. Bowen C. E. Aging in the work context / C. E. Bowen, M. G. Noack, U.M. Staudinger // *Handbook of the psychology of aging*. 7th ed. Elsevier Academic Press, 2010. P. 263–277.
194. Bowen C. E., Staudinger U. M. Relationship between age and promotion orientation depends on perceived older worker stereotypes // *The Journals of Gerontology. Psychological Sciences and Social Sciences*. 2013. №68. P. 59–63.
195. Bowman D. Statistical representations and stereotypes of youth labor market participation. Insights from Australia // *Statistical Representations and Stereotypes of Youth Labour Market Participation Insights from Australia*. 2014. [Электронный ресурс]. URL: https://www.researchgate.net/publication/268107501_.
196. Burnside I.M. The later decades of life: research and reflections // *Psychological caring through the life span*. Eds. I.M. Burnside, P. Ebersole, Monea. McGraw-Hill, 1979. P. 103–126.
197. Caesens G. Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization / G. Caesens, F. Stringlhamber, S. Demoulin, M. De Wide // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017. Vol.26. №4. P. 527–540.
198. Cameron K.S. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, 2011. 288 p.
199. Cameron K.S. Organizing resilience // *Positive organizational scholarship: foundation of a new discipline*. Eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berett-Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.
200. Castellano N. Analyzing the gender gap in European labor markets at the NUTS-1 level // *Cogent Social Sciences*. 2019. Vol.5. №1. doi: 10.1080/23311886.2019.1595294.
201. Chui W.C.K. Age stereotypes against older workers / W.C.K. Chui, A.W. Chan, E. Snape, T. Redman // *SAGE Social Science Collections*. 2001. Vol.54. №5. P. 629–661.
202. Courtney H. Strategy Under Uncertainty / H. Courtney, J. Kirkland, P. Viguerie // *Harvard Business Review*. 1997. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coursehero.com/file/31248178/Strategy-Under-Uncertainty.pdf>.
203. Cranwell-Ward J., Abbey A. *Organizational stress*. Palgrave Macmillan, 2005. 254 p.

204. Cummings T.G., Worley C.G. Organization development & change. 9th ed. South-Western College Pub, 2009. 793 p.
205. Daft R.L. Organization theory and design. 10th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, 2010. 670 p.
206. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.
207. Deci E.L., Ryan R.M. Self-Determination Theory: A Macrotheory of human motivation, development, and health // Canadian Psychology. 2008. Vol.49. №3. P. 182–185.
208. Denison D.R. Toward a theory of organizational culture and effectiveness // Organization Science. 1995. Vol.6. №4. P. 204–223.
209. Developments in individual OECD and selected non-member economies. 2017. Russian Federation Economic forecast summary // OECD Economic outlook interim report. 2017. P. 216–219. [Электронный ресурс]. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2017-issue-2_eco_outlook-v2017-2-en#page1.
210. Developments in individual OECD and selected non-member economies. Russian Federation // OECD Economic outlook interim report. 2019. P. 178–180. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.oecd.org/economy/outlook/economic-forecast-summary-russia-oecd-economic-outlook.pdf>.
211. Diamond M.A. Innovation and Diffusion of Technology. A Human Process // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 1996. Vol.48. №4. P. 221–229.
212. Diener E. Subjective well-being: three decades of progress / E. Diener, E.M. Suh, R.E. Lucas, H.L. Smith // Psychological Bulletin. 1999. Vol.125. №2. P. 276–302.
213. Dinku Y. How might COVID-19 affect the Indigenous labour market? / Y. Dinku, B. Hunter, F. Markham // Australian Journal of Labour Economics. 2020. Vol. 23. №2. P. 189–209.
214. Donald I. Work environments, stress, and productivity: an examination using ASSET / I. Donald, P. Taylor, S. Johnson, C. Cooper, S. Cartwright, S. Robertson // International Journal of Stress Management. 2005. Vol.12. №4. P. 409–423.
215. Downes B.J. How do we know about resilience? An analysis of empirical research on resilience, and implications for interdisciplinary praxis / B.J. Downes, F. Miller, J. Barnett, A. Glaister, H. Ellemor // Environmental Research Letters. 2013. Vol.8. №1. P. 014041. [Электронный ресурс]. URL: <http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014041/article>.

216. Dubois-Shaik F. Fusulier B. Understanding gender inequality and the role of the work/family interface in contemporary academia: An introduction // *European Educational Research Journal*. 2017. Vol.16. №2–3. P. 99–105.
217. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based // *Business Research*. 2020. №13. P. 215–246.
218. Eldadah B.A. Fatigue and fatigability in older adults // *PM&R. The Journal of Injury, Function and Rehabilitation*. 2010. Vol.2.№5. P. 406–413.
219. Eurostat-OECD definition of ICT specialists // OECD. 2019. 13 p. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IIS\(2015\)7/FINAL&docLanguage=En](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DSTI/ICCP/IIS(2015)7/FINAL&docLanguage=En).
220. Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // *International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience*. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128.
221. Executive Summary World Robotics 2017 Industrial Robots // *International Federation of Robotics*. 2018. [Электронный ресурс]. URL: https://ifr.org/downloads/press/Executive_Summary_WR_2017_Industrial_Robots.pdf.
222. Fossen F. Sorgner S. Mapping the future of occupations: transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs // *Foresight and STI Governance*. 2019. Vol.13. №2. P. 10–18.
223. Gewirtz-Meydan A., Ayalon L. Forever Young: Visual Representations of Gender and Age in Online Dating Sites for Older // *Journal of Women & Aging*. 2018. Vol.30. №6. P. 484-502. А БЫЛО 2017. P. 1 –19.
224. Giddens A. Social theory and modern sociology. Stanford University Press, 1987. А БЫЛО 1990. 310 p.
225. Global Gender Gap Report 2016 // *World Economic Forum*. 2016. [Электронный ресурс]. URL: http://www3.weforum.org/docs/GGGR16/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2016.pdf.
226. Global Gender Gap Report 2020 // *World Economic Forum*. 2020. [Электронный ресурс]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf.
227. Global Innovation Index 2019. 12th ed. / eds. S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. Cornell SC Johnson College of Business. 2019. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>.
228. Gordon R.A., Arvey R.D. Age bias in laboratory and field settings: A meta-analytic investigation // *Journal of Applied Social Psychology*. 2004. Vol.34. №3. P. 468–492.

229. Guimond S. Personality, Social and self-categorization / S. Guimond, A. Chatard, P. Kan // *European Journal of Personality*. 2010. Vol.24. №5. P. 488–492.
230. Hamel G.L. The quest for resilience // *Harvard Business Review*. 2003. Vol.81. №9. P. 52–63.
231. Hayflick L., Moorhead P.S. The serial cultivation of human diploid cell strains // *Experimental Cell Research*. 1961. Vol.25. №3. P. 585–621.
232. Heilman M.I. Gender stereotypes and workplace bias // *Research in Organizational Behavior*. 2012. Vol.32. P. 113–135.
233. Hessel P. Trends and determinants of the Flynn effect in cognitive functioning among older individuals in 10 European countries / P. Hessel, J.M. Kinge, V. Skirbekk, U.M. Staudinger // *Journal of Epidemiology & Community Health*. 2018. Vol.72. №5. P. 1–7.
234. Hofstede G.H. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2nd ed. Sage Publication, 2001. 598 p.
235. Homans G.K. Social Behavior Its Elementary Forms. Routledge and Kegan Paul. 1961. 404 p.
236. Howe N., Strauss W. The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny. Broadway Books, 1997. 400 p.
237. ISO 22301:2019. Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>.
238. Jackofsky E.F. A causal analysis in the impact on the voluntary turnover process // *Journal of Occupational Behavior*. 1987. Vol.8. P. 263–270.
239. Janssen S., Backes-Gellner U. Occupational stereotypes and gender-specific job satisfaction: industrial relations // *A Journal of Economy and Society*. 2016. Vol.55. №1. P. 71–91.
240. Johnson J.K.M.. Using a micro-level model to generate a macro-level model of productive successful aging / J.K.M. Johnson, N. Sarkisian, J.B. Williamson // *The Gerontologist*. 2015. Vol.55. №1. P. 107–128.
241. Jylhävä J. Biological age predictors / J. Jylhävä, N.L. Pedersen, S. Hägg // *EBio Medicine*. 2017. №21. P. 29–36. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5514388>.
242. Kafashpoor A. Linking organizational culture, structure, leadership style, strategy and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management / A. Kafashpoor, N. Shakoori, S. Sadeghian // *Advanced Research in Economic and Management Sciences (AREMS)*. 2013. Vol.10. P. 158–172.
243. Kessler R.C. Short screening scales to monitor population prevalence and trends in non-specific psychological distress / R.C. Kessler, G. Andrews, L.J.

Colpe, E. Hiriipi, D.K. Mroczek, S.-L.T. Normand, E. E. Walters. A.M. Zaslavsky // *Psychological Medicine*. 2002. Vol.32. P. 959–956.

244. Keynes J. M., *A Tract on Monetary Reform*. Macmillan & Co, 1923. 209 p.

245. King D.D. Not if, but when we need resilience in the workplace / D.D. King, A. Newman, F. Luthans. // *Journal of Organizational Behavior*. 2016. Vol.37. №5. P. 782–786.

246. Klein A. S. Organizational culture, distribution and amount of control, and perceptions of quality: An empirical study of linkages / A.S. Klein, R.J. Masi, C.K. Weidner // *Group and Organization Management*. 1995. Vol.20. P. 122–148.

247. Kocalevent R.D. Determinants of fatigue and stress / R.D. Kocalevent, A. Hinz, E. Brähler, B.F. Klapp // *BMC Research Notes*. 2011. №4. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3148561>.

248. Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // *Journal of Research in Personality*. 2016. Vol.60. P. 51–55.

249. Kotter, J. P. *Leading Change*. Harvard Business School Press, 1996. 187 p.

250. Kuchеров D.G. How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations / D.G. Kuchеров, A.L. Zamulin, V.S. Tsybova // *Russian Management Journal*. 2019. Vol.17. №1. P. 29–46.

251. Kuhn M.H., McPartland T.S. An Empirical investigation of self-attitudes // *American Sociological Review*. 1954. Vol.19. №1. P. 68–76.

252. Lazarus R.S. *Stress and emotion: a new synthesis*. Springer Publishing Company, 2006. 360 p.

253. Le Deist F. D., Winterton J. What is competence? // *Human resource development international*. 2005. Vol.8. №1. P. 27–46. doi: 10.1080/1367886042000338227.

254. Learned E.P. *Business Policy: Text and Cases* / E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. Homewood. Irwin, 1965. 355 p.

255. Leonova I.S. Personal Competences of Succession Pool for Management Positions Within University Competitiveness Increase: Meaning and Identification / A.O. Grudzinskii, L.N. Zakharova, N.N. Bureeva, I.S. Leonova, A.I. Makhalin // *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015. Vol. 214. P.586–595.

256. Leonova I.S. Psychosocial age of female personnel in Russian companies with different types of organisational culture / L.N. Zakharova, I.S. Leonova, E.V. Korobeinikova // *ICSS XIV 2018 14th International Conference on Social Sciences 2-3 March 2018*. Goethe Universität. Conference Proceedings. Germany: Frankfurt, 2018. Vol.I. P. 751.

257. Leonova I.S. Value conflict and psychological resilience of the Russian companies staff in the conditions of transitive economy / I.S. Leonova, L.N.

Zakharova, F.D. Bretones // Proceedings of the 8th Global Conference on Business and Social Sciences. Contemporary Issues in Business and Social Sciences Research (CIBSSR2018). Global Academy of Training & Research (GATR) Enterprise. 2018. P. 40.

258. Leonova I.S., Zakharova L.N. Engineering personnel well-being when adjusting to a new technological structure: age aspect // European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference «Social and Cultural Transformations in the Context of Modern Globalism» (27 - 29 February, 2020). 2020. Vol.92. P. 3873-3881.

259. Leonova I.S. Stress, Health Self-Assessment, Social and Psychological Age of Women's Staff in Organizational Cultures of Different Types / I.S. Leonova, L.N. Zakharova, F.D. Bretones // Talent Development and Excellence. 2018. №10. Vol.2. P. 20-36.

260. Leonova I.S. Organizational culture and socio-psychological age of medical female personnel: management opportunities / L.N. Zakharova, I.S. Leonova, A.I. Makhalin // Personal and Regulatory Resources in Achieving Educational and Professional Goals in the Digital Age. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. 2020. Vol.91. P. 189-195.

261. Leonova I.S. Value Readiness For Organizational Changes And Labor Involvement Of Engineering Staff / I.S. Leonova, L.N. Zakharova, A.S. Zaladina, R.A. Zolotov // The European Proceedings of Social & Behavioural Sciences EpSBS. 2019. №147. Vol. LVIII. P. 1272-1279.

262. Linley P.A. Measuring happiness: The higher order factor structure of subjective and psychological wellbeing measures / P.A. Linley, J. Maltby, A.M. Wood, G. Osborne, R. Hurling // Personality and Individual Differences. 2009. Vol.47. №8. P. 878–884.

263. Lirkert R. The Human organization: its management and value. McGraw Hill, 1967. 258 p.

264. Lorsch J.W. Strategic myopia: Culture as an invisible barrier to change // Gaining control of the corporate culture. 1985. Vol. 84. P. 84–102.

265. McGregor D. The human side of enterprise // Leading: Inspiration and direction. McGraw-Hill, 1960. P. 310-321. [Электронный ресурс]. URL: http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf.

266. Magalhaes J.P., Passos J.F. Stress, cell senescence and organismal ageing // Mechanisms of Aging and Development. 2018. Vol.170. P. 2–9.

267. Mandal B., Roe B. Job loss, retirement and the mental health of older Americans // The Journal of Mental Health Policy and Economics. 2008. Vol.11. №4. P. 167–176.

268. Marcora S.M. Mental fatigue impairs physical performance in humans / S.M. Marcora, W. Staiano, V. Manning // *Journal of Applied Physiology*. 2009. Vol.106. №3. P. 857–864.
269. Martin P. Defining Successful Aging: A Tangible or Elusive Concept? / P. Martin, N. Kelly, M.N.B. Kahana // *The Gerontologist*. 2015. Vol.55. №1. P. 14–25.
270. Merton R.K. The Institutional Imperatives of Science // *Sociology of Science*. Penguin Books, 1972. P. 65–79. 1973 и без страниц было (как отдельная книга).
271. Mills R.J. Development of a patient reported outcome scale for fatigue in multiple sclerosis: the neurological fatigue index (NFI-MS) / R.J. Mills, C.A. Young, J.F. Pallant, A. Tennant // *Health and Quality of Life Outcomes*. 2010. Vol.8. №22. [Электронный ресурс]. URL: <https://hqlo.biomedcentral.com/articles/10.1186/1477-7525-8-22>.
272. Montepare J.M., Lachman M.E. You're only as old as you feel: Self perceptions of age, fears of aging, and life satisfaction from adolescence to old age // *Psychology and Aging*. 1989. №4. P. 73–78.
273. Moody H.R. From successful aging to conscious aging // *Successful aging through the life span: Intergenerational issues in health*. Eds. M. Wykle P. Whitehouse, D. Morris D. Springer, 2005. P. 55–68.
274. Moore T.J., Sailor J.L. A Phenomenological Study of Romantic Love for Women in Late Life // *Journal of Women & Aging*. 2017. Vol.30. №2. P. 111–126.
275. Mowbray D. Resilience and strengthening resilience in individuals. Management Advisory Service, 2011. 24 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.mas.org.uk/uploads/articles/Resilience_and_strengthening_resilience_in_individuals.pdf.
276. Mowbrey D. Strengthening personal resilience. Management Advisory Service, 2014. 24 p. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mas.org.uk/uploads/artlib/strengthening-personal-resilience.pdf>.
277. Müller U. WorkDesigner: consulting application software for the strain-based stang and design of work processes / U. Müller, P. Gust, N. Feller, M. Schimann // *Procedia Manufacturing*. 2015. Vol.3 P.379–386. doi: 10.1016/j.promfg. 2015.07.179.
278. Nakamura E., Miyao K. Further evaluation of the basic nature of the human biological aging process based on a factor analysis of age-related physiological variables // *The Journals of Gerontology. Series A, Biological sciences and medical sciences*. 2003. Vol. 58. №3. P. 196–204.
279. Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2004. 365 p.

280. Newstrom W.J., Davis K. Organizational Behavior. Human Behavior at Work. McGraw-Hill, 2007. 505 p.
281. Organizational resilience: security, preparedness, and continuity management systems requirements and guidance for use. ASIS SPC, 2009. 66 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ndsu.edu/fileadmin/emgt/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf.
282. Peters T. J., Waterman R. H. In search of excellence: Lessons from America's best-run companies. Harper & Row, 1982. 360 p.
283. Pinch T.J., Wiebe E.B. The Social Construction of Facts and Artefacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each Other // Social Studies of Science. 1984. Vol.14. P. 399-441.
284. Posthuma R.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions // Journal of Management. 2009. Vol.35. №1. P. 158–188.
285. Rauschenbach C. Age stereotypes about emotional resilience at work / C. Rauschenbach, A.S. Göritz, C. Hertel // Educational Gerontology. 2012. Vol.38. P. 511–519.
286. Rheingold J.H. Smart Mobs. Basic Books, 2002.196 p.
287. Robb D. Building resilient organizations // OD Practitioner. 2000. Vol.32. №3. P. 27–32.
288. Rose C.L. The measurement of social age // International Journal of Aging and Human Development.1972. Vol.3. №2. P. 153–168.
289. Rowe J.W., Kahn R.L. Successful aging // The Gerontologist. 1997. Vol.37. №4. P. 433–440.
290. Sapienza A.M. Believing is seeing: how culture influences the decisions top managers make // Gaining control of the corporate culture. Jossey-Bass, 1985. P. 66–83.
291. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 3d ed. John Wiley & Sons, 2004. 458 p.
292. Schmitt N. Personality and cognitive ability as predictors of effective performance at work // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 2014. Vol.1. P. 45–65.
293. Schwartz S.H. Refining the theory of basic individual values // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol.103. №4. P. 663–688.
294. Schwarz J.F.A. Age affects sleep microstructure more than sleep macrostructure / J.F.A. Schwarz, T. Akerstedt, E. Lindberg // Journal of Sleep Research. 2017. Vol.26. P. 277–287.
295. Scott A. Psychological approaches to values in organizations and organizational behavior management / A. Scott, S.A. Herbst, R. Houmanfar // Journal of Organizational Behavior Management. 2009. Vol.29. №1. P. 47–68.

296. Sieben B. Reproduction of 'typical' gender roles in temporary organizations no surprise for whom? The case of cooperative behaviors and their acknowledgement / B. Sieben, T. Braun, A.I. Ferreira // *Scandinavian Journal of Management*. 2016. Vol.32. P. 52–62.

297. Smartt C. Fatigue as a manifestation of psychosocial distress in a low-income country: a population-based panel study / C. Smartt, Medhin G., A. Alem, V. Patel, M. Dewey, M. Prince, C. Hanlon // *Tropical Medicine and Public Health*. 2016. Vol.21. №3. P. 365–372.

298. Smith M.B. Opinions and personality / M.B. Smith, J.S Bruner, R.W. White. Wiley, 1956. 304 p.

299. Snyder C. R. Positive psychology. The scientific and practical explorations of human strengths. 2nd ed. / C.R. Snyder, J. Lopez, J.T. Pedrotti. SAGE, 2011. 600 p.

300. Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*. 2015. Vol.35. P. 187–210.

301. Staudinger U.M.. Global View on the Effects of Work on Health in Later Life / U.M. Staudinger, R. Finkelstein, E. Calvo, K.A. Sivaramakrishnan // *The Gerontologist*. 2016. Vol.56. №2. P. 281–292.

302. STEMатизация женщин. Как гендерные стереотипы мешают им строить карьеру в наукоемких отраслях// IQ HSE. 2019. 28 мая. [Электронный ресурс]. URL: <https://iq.hse.ru/news/219539209.html>.

303. Stodd J. The Social Leadership Handbook. 2nd ed. The Printing House, 2016. 131 p.

304. Sutcliffe K.M., Vogus T.J. Organizing for resilience // *Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. Berett Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.

305. Syme M.L., Cohn T.J. Examining aging sexual stigma attitudes among adults by gender, age, and generational status // *Aging & Mental Health*. 2016. Vol.20. №1. P. 36–45.

306. The Future of Jobs Report 2020 // World Economic Forum. 2020. 2020. [Электронный ресурс]. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf.

307. The Handbook of Social Studies in Health and Medicine. Eds. G.L Albrecht, R. Fitzpatrick, S.C. Scrimshaw. SAGE Publications, 2003. 549 p.

308. Toussaint O. Stress-induced premature senescence or stress-induced senescence-like phenotype: one in vivo reality, two possible definitions? / O. Toussaint, Dumont P., Remacle J. et al. // *The Scientific World Journal*. 2002. Vol.2. P. 230–247.

309. Unsworth K.L. Changing behavior: Increasing the effectiveness of workplace interventions on creating proenvironmental behavior change / K.L.

Unsworth, A. Dmitrieva, E. Adriasola // *Journal of Organizational Behavior*. 2013. №3. P. 211–229.

310. Vo K. Retirement, age, gender and mental health: findings from the 45 and Up Study / K. Vo, P.M. Forder, M. Tavenor et al. // *Aging & Mental Health*. 2015. Vol.19. №7. P. 647–657.

311. Wieland A., Wallenburg C.M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view // *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 2013. Vol.43. №4. P. 300–320.

312. Wong J.D., Shobo Y. The moderating influences of retirement transition, age, and gender on daily stressors and psychological distress // *The International Journal of Aging and Human Development*. 2017. Vol.85. №1. P. 90–107.

313. Working better with age: Netherlands. Assessment and main recommendations // The Organization for Economic Cooperation and Development. 2014. 10 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.oecd.org/els/emp/Older%20Workers%20NETHERLANDS_Assessment%20and%20main%20recommendations.pdf.

314. World development indicators and global development finance. [Электронный ресурс]. URL: <http://databank.worldbank.org/data/DDP>.

315. World Values Survey Wave 7 (2017–2020). Russian Federation. Results by Sex and Age. Study / WVS-2017. P. 15-17 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>.

316. Zakharova L., Korobeynikova E. Personal characteristics of managers effective in organizational and psychological conditions of different types // *Psychology in Russia: State of the Art*. 2015. Vol.3. №8. P. 69–83.

317. Zakharova L. Unconscious value conflicts of managers as organizational innovative development / L. Zakharova., B. Yarmakhov, S. Kuzmina // *Sociological, educational and psychological problems of organization and management*. Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania in Poznań, 2009. P. 45–52.

318. Zaniboni S. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations / S. Zaniboni, M. Kmicinska, D.M. Truxillo et al. // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019. Vol.28. №4. P. 453–467.

319. Zglinicki T., Saretzki G. Replicative aging telomers, and oxidative stress // *Annals of the New York Academy of Sciences*. 2002. Vol.952. P. 24–29.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

Расчеты автора. Данные и расчеты по первому этапу исследования

1.1. Краткая характеристика компаний – баз эмпирического исследования

Производственные компании. Информация взята с официальных сайтов компаний и несколько изменена для соблюдения принципа конфиденциальности

ПА (321 инженер). ПВ современное, динамично развивающееся предприятие, одно из опытнейших в ряду поставщиков деталей для российского автопрома и других отраслей. За свою 120-летнюю биографию завод стал известен как производитель конкурентоспособного качественного крепежа на крупнейшие автопредприятия России, стран ближнего и дальнего зарубежья. Тесное сотрудничество с крупнейшими автозаводами и клиентами других отраслей обеспечивает ПА лидерство в разработке и внедрении в производство современных видов крепежных изделий. В технологическом портфеле конструкторского бюро много собственных перспективных разработок. На предприятии осуществляется полный производственный цикл: от проектирования до гальванопокрытия и упаковки. Кроме необходимых производственных мощностей, а это 8 крупных цехов основного производства, предприятие обладает собственным инструментальным производством, двумя исследовательскими лабораториями, станкостроительным производством. Сегодняшний день ПА – существенное расширение номенклатуры изделий, отработка механизмов повышения качества, модернизация производственного парка, ориентация всех служб предприятия на достижения высокого уровня по всем основополагающим показателям.

80 отзывов сотрудников, средний балл 3.3*.

ПБ Завод ПГ (256 инженеров) - Потребители механического оборудования ПБ присутствует практически во всех отраслях промышленности и народного хозяйства. ПБ является надежным поставщиком крупнейших предприятий судостроительной, судоремонтной, рыбодобывающей, машиностроительной, горнодобывающей, сельскохозяйственной, лесной, цементной отраслей.

Предприятие ведет политику постоянного совершенствования технического оснащения и процессов для соответствия современным стандартам качества.

ПБ располагает производственной базой, которая оснащена европейскими автоматическими цепеделательными линиями, собственным конструкторским бюро, испытательной лабораторией. Следует отметить, что лаборатория аккредитована Федеральным агентством по техническому регулированию и метрологии. Производственные мощности предприятия позволяют изготавливать более 20 тысяч тонн продукции в год.

Высокий уровень подготовки специалистов, постоянное внедрение современных технологий, опыт, накопленный за 120 лет опыт работы, обеспечивают выполнение самых разнообразных задач: от разработки чертежа и 3D модели до непосредственного производства готовой продукции. ПБ изготавливает широкую номенклатуру сертифицированных изделий и предлагает своим клиентам гибкую ценовую политику.

?

?

40 отзывов сотрудников, средний балл 1.9.

ПВ – один из ведущих научно-производственных центров по разработке радиолокационной техники (428 инженеров). Более **70 лет** институт успешно выполняет работы в области разработки, создания и серийного выпуска сложной радиолокационной техники. За последние годы в ПВ разработаны уникальные образцы оборонной техники: мобильный многодиапазонный радиолокационный комплекс и двухдиапазонная трехкоординатная и пр. Сегодня ПВ наращивает объемы производства, создает новые виды востребованной и конкурентоспособной радиолокационной техники, расширяет рынки сбыта изготовленной продукции. Важным направлением развития являются широкая модернизация радиолокационной техники, повышение эффективности технологических процессов, внедрение современной электронной компонентной базы. Востребованность выпускаемой продукции, хорошая научно-производственная база, эффективная система управления, высокий профессионализм и слаженная работа всего коллектива – основные принципы работы предприятия по укреплению обороноспособности страны. Несколько разработок института отмечены Ленинской и Государственными премиями.

?

?

52 отзыва сотрудников, средний балл 4.6*.

ПГ является одним из ведущих машиностроительных предприятий России (316 инженеров). Используя имеющийся потенциал производственных и интеллектуальных возможностей, предприятие производит продукцию нового поколения, удовлетворяющие потребителей по всем параметрам. Происходит постепенный переход к созданию продукции более сложной в инженерном отношении. Постоянно повышается качество продукции как производимой, так и вновь разрабатываемой, обновляется и модернизируется производимая продукция, расширяется рынок сбыта продукции ПГ, осваиваются новые рынки гражданской продукции при сохранении производства в сегменте специального машиностроения. Одновременно с этим ПГ стремится использовать производственные возможности для освоения производства новых видов продукции гражданского и специального назначения для новых заказчиков.

2 отзыва сотрудников, средний балл 3*.

*Данные взяты с сайтов отзывов: yandex.ru › maps › org › reviews;
neorabote.net › feedback › list › company; otrude.net/

Медицинские компании. Информация взята с официальных сайтов компаний и несколько изменена для соблюдения принципа конфиденциальности

МА (с поликлиниками 242 врача) Нижнего Новгорода функционирует с 1960 года. Постепенно больница расширялась, открывались новые отделения. В 2005 году к больнице были присоединены 2 поликлиники.

В настоящее время в структуре МА функционирует несколько подразделений: поликлинические отделения (взрослое и детское), операционный блок, клинико-диагностическая лаборатория, рентгенологическое отделение, стационарные отделения: 3 нейрохирургических, кардиологическое, неврологическое, хирургическое, физиотерапевтическое, травматологическое, отделение челюстно-лицевой хирургии, 2 детских отделения.

В городской больнице МА проводят диагностику, консультирование и стационарное лечение пациентов с различными видами травм, опухолями и сосудистыми патологиями головного мозга, повреждениями позвоночника, спинного мозга и периферической нервной системы, кардиологическим, онкологическими, эндокринологическими, кожными и неврологическими заболеваниями, заболеваниями системы кровообращения и органов пищеварения, детскими кардиоревматологическими, пульмонологическими, гастроэнтерологическими и урологическими заболеваниями.

☐

Из 394 отзывов 213 положительных (54,1%), 6 нейтральных (1.5%), 175 отрицательных (44.4%)**

МБ. Многопрофильная клиника для детей и взрослых (256 врачей в пяти отделениях). Реализуется функциональная диагностика: МРТ (магнитно-резонансная томография), биоимпедансометрия, КТГ плода, спирография, ЭЭГ, ЭКГ, суточное мониторирование АД, суточное мониторирование ЭКГ по Холтеру. Предлагается дерматоскопия, лабораторная диагностика, эндоскопическая диагностика. В поликлиническом центре ведет прием эндокринолог, хирург, флеболог, трихолог, травматолог, терапевт, ревматолог, психотерапевт, проктолог, офтальмолог, невролог, маммолог, ЛОР, криолог, кардиолог, иммунолог, диетолог, дерматолог, гастроэнтеролог, венеролог, аллерголог. Функционирует терапевтический центр, стоматологический центр. Проводится вакцинация, профосмотры, оформляются медицинские справки. Диагностический центр сочетает в себе все известные на сегодняшний день методы исследования органов и систем.

□

Из 821 отзыва 694 положительных (84.5), 44 нейтральных (5.3%), 83 отрицательных (10.1%)**

МВ Нижнего Новгорода (220 врачей с поликлиникой) обслуживает прикрепленное население N района (в том числе и детей), и имеет в своем составе 10 специализированных стационарных отделений, 2 диагностических отделения, а также поликлиническое отделение, представленное женской консультацией, взрослой и детской поликлиникой. В городской больнице МВ проводят диагностику и лечение заболеваний кардиологического, пульмонологического, неврологического, травматологического, нейрохирургического, стоматологического, гинекологического, гастроэнтерологического, урологического, отоларингологического и хирургического профилей.

Из 419 отзывов 300 положительных (71.6%), 10 нейтральных (2.3%), 109 отрицательных (26%)**

МГ Больница МБ Нижнего Новгорода функционирует с 1920 года и сегодня является многопрофильным крупнейшим негосударственным медучреждением Нижегородской области, предоставляющим медицинскую помощь населению. В составе больницы МГ функционирует несколько подразделений: 2 круглосуточных стационара, 2 поликлиники для взрослых, стоматологическая поликлиника, женская консультация. Также на базе больницы работают специализированные центры: урологический, неврологический, гастроэнтерологический, женского здоровья.

В больнице МГ оказывают все виды консультативно-диагностической, амбулаторно-поликлинической и стационарной медицинской помощи: широкий спектр обследований;

стационарную помощь по специальностям: сосудистая хирургия, терапия, кардиология, хирургия, офтальмология, гинекология, нейрохирургия, гастроэнтерология, урология, отоларингология, неврология;

амбулаторную помощь по специальностям: стоматология, педиатрия, аллергология, ортопедия, терапия, гастроэнтерология, акушерство и гинекология, отоларингология, хирургия, офтальмология, дерматовенерология, неврология, инфекционные заболевания, эндокринология, кардиология, урология, ревматология, физиотерапия.

?

?

Из 278 отзывов 244 положительных (87.8%), 34 отрицательных (12.2%)**

**Данные об отзывах взяты с сайта ПРОДОКТОРОВ -
<https://prodoctorov.ru/nnovgorod>

1.2. Экспертная оценка технологических и управленческих инноваций

Производственные компании. Эксперты – сотрудники Нижегородской ассоциации промышленников и предпринимателей, 7 чел. и по 7 менеджеров компаний. Оценка по шкале от 1 до 10, пропуски в таблицах - нет данных за 2008 год.

Таблица П.1.2.1

Оценка технологических и управленческих инноваций производственных компаний менеджерами и экспертами

Компания	Оценка технологических инноваций						Оценка управленческих инноваций					
	2008			2018			2008			2018		
	Э	М	Р (W)	Э	М	Р (W)	Э	М	Р (W)	Э	М	Р (W)
ПА				7,2	7,6	-				8,5	6,2	,027*

ПБ	6,3	7,0	,023*	8,3	8,5	,168	4,9	6,9	,021*	8,5	7,0	,066(T)
ПВ	6,2	6,8	,286	9,4	9,2	,142	8,2	7,9	,210	9,0	7,2	,011*
ПГ				4,4	5,5	,010*				4,1	5,5	,010*
p(U) ПА-ПБ				,012*	,012*					,992-	,086-	
p(U) ПА-ПВ				,018*	,22*					,034*	,032*	
p(U) ПА-ПГ				,024*	,002*					,024*	,012*	
p(U) ПБ-ПВ	,843-	,994-		,668-	,031*		,014*	,664-		,754-	,645-	
p(U) ПБ-ПГ				,034*	,018*					,014*	,021*	
p(U) ПВ-ПГ				,031*	,021*					,010*	,012*	

В таблице П.1.2.1 ПА-МГ – условные названия производственных компаний, Э – эксперты, М – менеджеры, p(W) – статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона, p(U) – U критерий Манна-Уитни, p – статистическая достоверность различий, * – $p \leq 0.05$; - – статистически значимые различия отсутствуют

Медицинские компании. Эксперты – сотрудники Приволжского исследовательского университета, 7 чел. и по 7 менеджеров компаний. Оценка по шкале от 1 до 10, пропуски в таблицах - нет данных за 2008 год.

Таблица П.1.2.2

Оценка технологических и управленческих инноваций медицинских компаний менеджерами и экспертами (2018)

Компани- ния	Оценка технологических инноваций						Оценка управленческих инноваций					
	2008			2018			2008			2018		
	Э	М	P (W)	Э	М	P (W)	Э	М	P (W)	Э	М	P (W)
МА	3,5	6,0	,002**	3,5	5,8	,005**	3,0	6,2	,000* *	3,0	5,7	,024*
МБ	3,7	5,5	,005**	3,5	6,2	,002**	3,5	6,5	,020*	3,5	5,0	,005**
МВ				3,7	5,6	,002*				3,5	5,7	,003**
МГ	6,4	6,6	,994-	8,7	8,8	,665-	6,7	8,0	*,013	8,6	8,3	,071(T)
p(U) МА-МБ	,656-	,868-		,564 -	688 -		,688-	,034*		,994-	,886-	
p(U) МА-МВ				,635 -	746 -					,088-	,992-	
p(U) МА-МГ	,021*	,685-		,025*	,028*		*,024	,028*		,012*	,032*	
p(U) МБ-МВ				, 895-	,024*					,724-	,572-	
p(U) МБ-МГ	,023*	,788-		,005*	,031*		,031*	,024*		,031*	,021*	
p(U) МВ-МГ				,024*	,025*					,021*	,024*	

В таблице П.1.2.2 МА-МГ – условные названия клиник, Э – эксперты, М – менеджеры, p(W) – статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона, p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, p – статистическая достоверность различий: * – $p \leq 0.05$; ** – $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

1.3. Оценка организационной культуры компаний и организационно-культурных предпочтений

1.3.1. Инструментарий исследования – Методика ОСАИ [Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»].

Анкета



Уважаемые коллеги! Вспомните, что представляет собой организация, где Вы работаете. Пожалуйста, внимательно читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние Вашей организации, исходя из предлагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное состояние, с точки зрения достижения организацией большей эффективности в современных условиях.

М Ж

Возраст

Параметры		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		

		100	100
3. Управление наемными работниками			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
		100	100
4. Связующая сущность организации			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
		100	100
5. Стратегические цели			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
		100	100
6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
		100	100

1.3.2. Данные оценки организационной культуры компаний и организационно-культурных предпочтений сотрудников и менеджеров производственных компаний

Таблица П.1.3.2.1

Оценка организационной культуры компании менеджерами и персоналом (инженеры)

Ком- пания	Ценности организационной культуры, 2018											
	Клановые		Р (W)	Инноваци- онные		Р (W)	Рыночные		Р (W)	Иерархи- ческие		Р (W)
	М	И		М	И		М	И		М	И	
ПА	30,6	27,5	,454(T)	19,5	20,5	,766-	30,5	33,2	,688	19,4	18,8	,588
ПБ	33,3	30,5	,994-	20,4	19,3	,564(T)	31,0	32,4	,994	15,3	17,9	,794
ПВ	24,8	25,5	,994	20,0	18,5	,874	30,2	31,5	,994	25,0	24,5	,896
ПГ	25,6	41,5	,016*	17,2	12,4	,024*	22,4	19,2	,024*	34,8	26,9	,024*
рУПА- ПБ	,754-	,664-		,767-	,688-		,862-	,365-		,609-	,680-	
рУПА- ПВ	,024*	,722-		,992-	,010*		,645-	,994-		,016*	,026*	
рУПА- ПГ	,016*	,003**		,992-	,000**		,025*	,016*		,024*	,014*	
рУПБ- ПВ	,026*	,994-		,784-	,002**		,784-	,809-		,024*	,028*	
рУПБ- ПГ	,035*	,000**		,036*	,000**		,020*	,024*		,031*	,012*	
рУПВ- ПГ	,068-	,002**		,024*	,014*		,024*	,18*		,012*	,018*	

В таблице П.1.3.2.1: ПА-ПГ- условные обозначения производственных компаний, М – менеджеры, И – инженеры, р(W) – статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона, р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, р – статистическая достоверность различий, * – $p \leq 0.05$; ** – $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

1.3.3. Данные оценки организационной культуры компаний и организационно-культурных предпочтений сотрудников и менеджеров медицинских компаний

Таблица П.1.3.3.1

Оценка организационной культуры компании менеджерами и персоналом (врачи)

Кли- ники	Ценности организационной культуры, 2018											
	Клановые		pW	Инновацион- ные		pW	Рыночные		pW	Иерархи- ческие		pW
	М	В		М	В		М	В		М	В	
МА	23,5	40,5	,033*	19,1	10,7	,016*	20,5	16,6	,032*	36,9	32,2	,026*
МБ	21,6	34,5	,014*	17,5	12,5	,021*	20,5	15,4	,016*	40,4	37,6	,069(T)
МВ	30,3	35,5	,021*	17,8	14,1	,023*	18,5	12,2	,014*	33,4	38,2	,034*

МГ	25,5	24,6	, 992	20,5	23,0	,076(T)	23,5	17,1	,024*	28,5	34,5	,023*
U МА-МБ	,174	,000*		,876	,991		,776	,854		,992	,024*	
UМА-МВ	,014*	,000*		,778	,874		,678	,024*		,775	,020*	
UМА-МГ	,023*	,014*		,992	,000**		,024*	,776		,006*	,876	
UМБ-МВ	,717	,275		,992	,014*		,772	,020*		,014*	,845	
UМБ-МГ	,024*	,022*		,023*	,012*		,024*	,717		,014*	,016*	
UМВ-МГ	,032*	,026*		,014*	,023*		,028*	,020*		,021*	,024*	

В таблице П.1.3.3.1: МА – МГ – условные наименования клиник, М- менеджеры, В – врачи, р(W) – статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона, р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, р – статистическая достоверность различий: * – $p \leq 0.05$; ** – $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Приложение 2.

Расчеты автора. Данные и расчеты по второму этапу исследования

2.1. Типы организационной культуры (ОК) и ценностные предпочтения в отношении организационного развития разновозрастного персонала инновационных и ординарных производственных и медицинских компаний

2.1.1. Методика определения типа ОК компаний и ценностных предпочтения персонала в отношении организационного развития (OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument), авторы К.Камерон и Р.Куинн (Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. С-Пб.: Питер. 2001.)

Анкета для респондентов из промышленных компаний



Уважаемые коллеги, вспомните, что представляет собой организация, где Вы работаете. Читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние Вашей организации, исходя из предлагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное состояние, с точки зрения достижения организацией большей эффективности в современных условиях.

М Ж

Возраст

Параметры		Теперь	Пред-почти-тельно
1. Важнейшие характеристики			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
		100	100
2. Общий стиль лидерства в организации			

А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
		100	100
3. Управление наемными работниками			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
		100	100
4. Связующая сущность организации			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
		100	100
5. Стратегические цели			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
		100	100

6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
		100	100

Анкета для респондентов из медицинских учреждений



Уважаемые коллеги, вспомните, что представляет собой организация, где Вы работаете. Читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние Вашей организации, исходя из предлагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное состояние, с точки зрения достижения организацией большей эффективности в современных условиях.

М Ж

Возраст

		Теперь	Предпо- чит.
1. Важнейшие характеристики			
А	Медицинское учреждение подобно большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Медицинское учреждение – творческое и очень динамичное место работы. Люди увлечены инновационной деятельностью.		
С	Медицинское учреждение ориентировано на результат. Главная забота — добиться выполнения работы. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели (предоставление пациенту качественной медицинской услуги).		
Д	Медицинское учреждение жестко структурировано и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами (планом действий по оказанию медицинской помощи, расписанием ежедневной работы, правилами внутреннего трудового распорядка и т.д.).		
		100	100
2. Общий стиль лидерства (руководства) в организации			

А	Общий стиль лидерства в медучреждении представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в медучреждении служит примером новаторства в повышении качества обслуживания пациента и улучшении лечебного процесса.		
С	Общий стиль лидерства в медучреждении служит примером предпринимательства, деловитости, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в медучреждении являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в соответствии с утвержденным планом действий и соответствующими инструкциями.		
		100	100
3. Управление медицинским персоналом (трудовым коллективом)			
А	Стиль управления в медучреждении характеризуется поощрением коллективной, совместной работы и единодушия.		
В	Стиль управления в медучреждении характеризуется поощрением индивидуальности, новаторства, свободы персонала в обслуживании пациента и организации лечебного процесса.		
С	Стиль управления в медучреждении характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением личных достижений (высокие показатели в работе: обслуживании пациента и организации лечебного процесса).		
Д	Стиль управления в медучреждении характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
		100	100
4. Связующая сущность организации			
А	Персонал медицинского учреждения объединяют преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации перед своими сотрудниками и пациентами находится на высоком уровне.		
В	Сотрудников медицинского учреждения объединяют приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах по оказанию медицинских услуг (более продвинутое медицинское учреждение, чем другие).		
С	Работников объединяет стремление побеждать, т.е. быть впереди остальных медучреждений. Репутация организации и успех – главная забота.		
Д	Сотрудников связывают воедино приверженность формальным правилам и принятие официальной политики. Важным моментом в организации деятельности организации является ее (деятельности) планомерность.		
		100	100
5. Стратегические цели			
А	Медицинское учреждение заостряет внимание на гуманном развитии личности. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, сплоченность работников, открытость и соучастие в процессе жизнедеятельности организации.		
В	Медицинское учреждение акцентирует внимание на оказании новых и уникальных медицинских услуг. Ценятся апробация передовых медицинских технологий и изыскание дополнительных		

[illegible]

2.1.2. Организационная культура и ценности организационно-культурного развития инженеров ординарной и инновационной производственных компаний

Таблица П.2.1.2.1

Организационная культура и организационно-культурные предпочтения разновозрастных инженеров-женщин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Клановая			Адхократическая			Рыночная			Иерархическая			
			Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	
до 35 - Младший	1	ОП- инженеры	26,1	37,2	,011*	13,7	12,4	,421	19,2	18,3	,750	40,9	32,1	,037*	
	2	ИП- инженеры	20,5	27,3	,013*	18,3	25,7	,017*	33,2	30,6	,194	28,1	16,4	,000**	
		p(U)	,015*	,028*		,027*	,000**		,012*	,000**		,012*	,000**		
36-54 - Средний	3	ОП-инженеры	26,2	41,5	,000**	13,2	12,6	,275	21,8	15,7	,013*	38,8	30,3	,034*	
	4	ИП-инженеры	19,8	21,5	,955	19,5	27,4	,011*	32,0	35,7	,071(T)	28,7	15,4	,000**	
		p(U)	,017*	,000**		,013*	,000**		,015*	,000**		,010**	,000**		
От 55 - Старший	5	ОП-инженеры	27,2	40,4	,000**	15,5	14,6	,503	18,9	16,3	,126	38,5	28,8	,018*	
	6	ИП-инженеры	17,9	24,0	,049*	22,2	29,7	,069(T)	31,6	32,2	,809	28,3	14,2	,000**	
		p(U)	,023*	,034*		,041*	,000**		,010*	,000**		,023*	,017*		
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)			1-3	,936	,103		,994	,779		,174	,177		,497	,314	
			1-4	,002**	,000**		,002**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
			1-5	,314	,049*		,160	,068(T)		,741	,253		,331	,129	
			1-6	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
			2-3	,007**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
			2-4	,795	,462		,501	,355		,227	,066(T)		,806	,287	
			2-5	,002**	,000**		,041*	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
			2-6	,015*	,107		,342	,043*		,478	,463		,800	,112	
			3-5	,555	,482		,362	,210		,271	,993		,761	,596	
			3-6	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
			4-5	,000**	,000**		,027*	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
			4-6	,368	,439		,025*	,228		,563	,150		,568	,371	

В таблице П.2.1.2.1: И- компания с высоким уровнем включенности в инновационные процессы; О – ординарная компания, П - производственная; p(W) - статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.1.2.2

Организационная культура и ОК предпочтения разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Клановая			Адхократическая			Рыночная			Иерархическая		
			Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)
до 35 - Младший	1	ОП- инженеры	22,9	37,8	,000**	10,4	12,8	,665	25,1	21,5	,057(T)	40,6	27,9	,017*
	2	ИП- инженеры	17,6	23,9	,011*	28,3	33,2	,017*	35,7	32,1	,137	27,1	16,5	,013*
		p(U)	,014*	,011*		,000**	,000**		,011*	,015*		,035*	,031*	
36-59 - Средний	3	ОП-инженеры	28,3	38,2	,314	11,4	12,4	,264	19,1	17,6	,239	39,2	31,8	,063(T)
	4	ИП-инженеры	17,4	18,3	,820	27,5	33,4	,011*	38,8	38,7	,918	25,9	14,5	,028*
		p(U)	,010*	,000**		,003**	,000**		,015*	,000**		,017*	,013*	
От 60 - Старший	5	ОП-инженеры	24,1	35,0	,011*	13,6	15,6	,738	21,2	18,5	,230	38,7	30,8	,065(T)
	6	ИП-инженеры	16,5	21,8	,159	25,6	30,6	,065(T)	33,1	34,2	,741	29,2	15,7	,023*
		p(U)	,023*	,035*		,027*	,039*		,017*	,000**		,034*	,013*	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)		1-3	,011*	,555		,459	,155		,246	,133		,476	,300	
		1-4	,002**	,000**		,035*	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
		1-5	,087(T)	,063(T)		,486	,011*		,124	,239		,887	,415	
		1-6	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
		2-3	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
		2-4	,858	,046*		,353	,455		,379	,202		,413	,156	
		2-5	,000**	,001**		,001**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
		2-6	,559	,038*		,242	,497		,105	,324		,415	,300	
		3-5	,087(T)	,193		,227	,342		,452	,690		,523	,849	
		3-6	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
		4-5	,001**	,000**		,179	,000**		,000	,000**		,000**	,000**	
		4-6	,686	,121		,894	,944		,062(T)	,241		,392	,776	

В таблице П.2.1.2.2: И- компания с высоким уровнем включенности в инновационные процессы; О – ординарная компания, П - производственная; р(W) - статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

2.1.3. Организационная культура и ценности организационно-культурного развития врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Таблица П.2.1.3.1

Организационная культура и ОК предпочтения разновозрастных женщин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Клановая			Адхократическая			Рыночная			Иерархическая		
			Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)
Мл	1	ОМ- врачи	33,3	41,9	,017*	16,4	18,2	,572	19,8	19,4	,732	30,5	20,5	,023*
	2	ИМ- врачи	20,2	27,1	,023*	23,1	26,5	,088(T)	34,2	35,7	,468	22,5	10,7	,000**
		p(U)	,000**	,000**		,015*	,014*		,011*	,000**		,023*	,027*	
Ср	3	ОМ-врачи	37,8	44,1	,012*	14,6	17,5	,225	20,4	19,0	,562	27,2	19,4	,042*
	4	ИМ-врачи	21,7	31,4	,015*	28,9	30,2	,366	31,4	22,3	,027*	18,0	16,1	,277
		p(U)	,000**	,035*		,000**	,017*		,011*	,089(T)		,025*	0,208	
Ст	5	ОМ-врачи	35,3	42,6	,027*	17,0	19,8	,124	16,7	16,9	,991	31,0	20,7	,015*
	6	ИМ-врачи	23,1	27,8	,052(T)	25,1	33,8	,011*	28,7	20,0	,028*	23,1	18,4	,052(T)
		p(U)	,010*	,000**		,013*	,023*		,010*	,112		,027*	,110	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)			1-3	,117	,529		,483	,804		,893	,766		,126	,403
			1-4	,000**	,001**		,000**	,000**		,000**	,130		,000**	,009**
			1-5	,370	,852		,743	,275		,117	,092 (T)		,821	,743
			1-6	,002**	,000**		,001**	,000**		,001**	,568		,007**	,132
			2-3	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**		,028*	,000**
			2-4	,307	,248		,242	,112		,124	,070(T)		,134	,010*
			2-5	,000**	,000**		,000**	,002**		,000**	,000**		,001**	,000**
			2-6	,326	,717		,422	,066(T)		,032*	,048*		,824	,038*
			3-5	,163	,567		,136	,151		,068(T)	,225		,160	,218
			3-6	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,607		,065(T)	,162
			4-5	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,009**		,000**	,005**
			4-6	,863	,113		,184	,312		,384	,207		,260	,304

В таблице П.2.1.3.1: И- клиника с высоким уровнем включенности в инновационные процессы; О – ординарная клиника; p(W)- статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; – – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.1.3.2

Организационная культура и ОК предпочтения разновозрастных мужчин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Клановая			Адхократическая			Рыночная			Иерархическая		
			Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)	Факт	Жел	p(W)
Мл	1	ОМ- врачи	25,4	28,9	,050*	17,1	18,8	,151	27,0	25,0	,211	30,5	27,3	,058(T)
	2	ИМ- врачи	20,8	20,1	,498	18,8	23,0	,037*	33,6	39,5	,057(T)	26,8	17,4	,007**
		p(U)	,028*	,001**		,118	,037*		,002**	,000**		,096(T)	,001**	
Ср	3	ОМ-врачи	30,9	35,7	,062(T)	16,8	18,4	,387	29,9	21,3	,218	29,4	24,5	,088(T)
	4	ИМ-врачи	27,7	21,3	,170	24,1	28,4	,049*	30,3	35,5	,030*	26,3	14,8	,021*
		p(U)	,010*	,013*		,015*	,000**		,011*	,021*		,258	,000**	
Ст	5	ОМ-врачи	29,7	38,4	,011*	18,2	18,8	,794	18,2	16,6	,223	33,8	26,2	,021*
	6	ИМ-врачи	20,2	25,8	,086(T)	26,0	31,5	,019*	28,9	26,9	,338	24,8	15,8	,023*
		p(U)	,017*	,015*		,000**	,000**		,000**	,027*		,010*	,015*	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)		1-3	,067(T)	,021*		,576	,584		,360	,157		,680	,196	
		1-4	,002**	,006**		,001**	,000**		,122	,000**		,064(T)	,000**	
		1-5	,326	,023*		,230	,700		,246	,182		,173	,385	
		1-6	,025*	,307		,000**	,000**		,369	,547		,015*	,000**	
		2-3	,000**	,000**		,065(T)	,025*		,000**	,000**		,351	,006**	
		2-4	,196	,644		,342	,286		,142	,168		,836	,186	
		2-5	,000**	,000**		,657	,048*		,000**	,000**		,006**	,001**	
		2-6	,757	,242		,240	,436		,234	,028*		,370	,182	
		3-5	,542	,420		,111	,374		,212	,346		,140	,591	
		3-6	,000**	,001**		,000**	,000**		,007**	,023*		,063(T)	,002**	
		4-5	,000**	,000**		,001**	,000**		,000**	,000**		,003**	,000**	
		4-6	,413	,182		,258	,102		,390	,240		,357	,942	

В таблице П.2.1.3.2: И - клиника с высоким уровнем включенности в инновационные процессы; О – ординарная клиника М - медицинская; p(W)- статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; – – статистически значимые различия отсутствуют

2.2. Личностная вовлеченность в трудовую деятельность разновозрастного персонала ординарных и инновационных компаний

2.2.1 Методика выявления личностной вовлеченности в трудовую деятельность на основе личностных самоидентификаций, [Кун и Макпартленд, 1954, адаптация Захаровой Л.Н., 2010]

Анкета



Уважаемые коллеги! Известно, что человек может охарактеризовать себя по-разному. Здесь предлагается выполнить следующую работу: задайте себе вопрос: «Кто я?»
 Ответы (примерно 10) запишите ниже.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Инструкция 2: А теперь представьте себя через пять лет и снова ответьте на тот же вопрос «Кто я?»

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

2.2.2. Личностная вовлеченность в трудовую деятельность инженеров ординарных и инновационных производственных компаний

Таблица П.2.2.2.1

Личностная вовлеченность разновозрастных инженеров-женщин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Семейные			Профессиональные		
			факт	жел	p(W)	факт	жел	p(W)
До 35 - Младший	1	ОП-инженеры	2,1	2,5	,670	0,9	0,5	,050(T)
	2	ИП-инженеры	1,4	1,6	,237	1,6	1,4	,216
		p(U)	,023*	,020*		,020*	,002**	
36-54 - Средний	3	ОП-инженеры	2,1	2,2	,221	0,9	0,8	,221
	4	ИП-инженеры	1,5	1,5	,571	1,5	1,5	,571
		p(U)	,011*	,013*		,011*	,011*	
От 55 - Старший	5	ОП-инженеры	1,9	2,5	,015*	1,1	0,5	,011*
	6	ИП-инженеры	1,5	1,8	,152	1,5	1,2	,150
		p(U)	,050(T)	,031*		,013*	,023*	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)		1-3	,875	,789		,875	,789	
		1-4	,002**	,001**		,002**	,001**	
		1-5	,088(T)	,948		,088(T)	,948	
		1-6	,016*	,137		,016*	,137	
		2-3	,345	,007**		,345	,007**	
		2-4	,037*	,607		,037*	,607	
		2-5	,440	,019*		,440	,019*	
		2-6	,134	,346		,134	,346	
		3-5	,068(T)	,841		,068(T)	,841	
		3-6	,010**	,069(T)		,010**	,069(T)	
		4-5	,143	,001**		,143	,001**	
		4-6	,691	,081(T)		,691	,081(T)	

В таблице П.2.2.2.1: факт – актуальные самоидентификации, жел – перспективные (через пять лет) профессиональные и должностные самоидентификации; p(W)- статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.2.2.2

Личностная вовлеченность разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Семейные			Профессиональные		
			факт	жел	p(W)	факт	жел	p(W)
До 35 - Младший	1	ОП-инженеры	1,6	1,9	,864	1,4	1,1	,481
	2	ИП-инженеры	1,1	0,8	,983	1,9	2,2	,463

		p(U)	,013*	,011*		,038*	,027*	
36-59 - Средний	3	ОП-инженеры	1,4	2,4	,027*	1,6	0,6	,864
	4	ИП-инженеры	1,1	1,4	,983	1,9	1,6	,983
		p(U)	,078(T)	,011*		,064(T)	,011*	
От 60 - Старший	5	ОП-инженеры	1,75	2,7	,017*	1,25	0,3	,011*
	6	ИП-инженеры	1,5	1,3	,162	1,5	1,7	,017*
		p(U)	,096(T)	,022*		,082(T)	,022*	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,442	,158		,442	,158	
	1-4		,021*	,000**		,021*	,000**	
	1-5		,287	,029		,287	,029	
	1-6		,265	,393		,265	,393	
	2-3		,008**	,000**		,008**	,000**	
	2-4		,838	,635		,838	,635	
	2-5		,013*	,000**		,013*	,000**	
	2-6		,467	,094(T)		,467	,094(T)	
	3-5		,740	,490		,740	,490	
	3-6		,093(T)	,065(T)		,093(T)	,065(T)	
	4-5		,004**	,000**		,004**	,000**	
	4-6		,347	,033*		,347	,033*	

В таблице П.2.2.2.2: факт – актуальные самоидентификации, жел – перспективные (через пять лет) профессиональные и должностные самоидентификации; p(W)- статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

2.2.3. Личностная вовлеченность врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Таблица П.2.2.3.1

Личностная вовлеченность разновозрастных женщин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Семейные			Профессиональные		
			факт	жел	p(W)	факт	жел	p(W)
до 35 - Младший	1	ОМ- врачи	1,3	1,8	,081(T)	1,7	1,2	,081(T)
	2	ИМ- врачи	1,2	0,4	,013*	1,8	2,6	,015*
		p(U)	,401	,012*		,401	,012*	
36-54 - Средний	3	ОМ-врачи	1,8	2,1	,191	1,2	0,9	,191
	4	ИМ-врачи	1,0	0,2	,014*	2,0	2,8	,014*
		p(U)	,013*	,011*		,013*	,010*	
От 55 - Старший	5	ОМ-врачи	1,6	2,2	,012*	1,4	0,8	,012*
	6	ИМ-врачи	0,7	1,0	,209	2,3	2,0	,209
		p(U)	,046*	,027*		,046*	,013*	
Статистическая значимость различий между	1-3		,301	,228		,301	,228	
	1-4		,221	,002**		,221	,002**	
	1-5		,704	,308		,704	,308	

группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)	1-6	,121	,109		,121	,109	
	2-3	,023*	,000**		,023*	,000**	
	2-4	,551	,479		,551	,479	
	2-5	,165	,000**		,165	,000**	
	2-6	,367	,161		,367	,161	
	3-5	,472	,744		,472	,744	
	3-6	,006**	,001**		,006**	,001**	
	4-5	,096(T)	,000**		,096(T)	,000**	
	4-6	,818	,036*		,818	,036*	

В таблице П.2.2.3.1: факт – актуальные самоидентификации, жел – перспективные (через пять лет) профессиональные и должностные самоидентификации; р(W)- статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица 2.2.3.2

Личностная вовлеченность разновозрастных мужчин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Семейные			Профессиональные		
			факт	жел	р(W)	факт	жел	р(W)
до 35 - Младший	1	ОМ- врачи	1,5	1,5	,477	1,5	1,5	,477
	2	ИМ- врачи	0,7	0,6	,423	2,3	2,4	,423
		р(U)	,021*	,050*		,021*	,050*	
36-59 - Средний	3	ОМ-врачи	1,3	1,2	,256	1,7	1,8	,332
	4	ИМ-врачи	0,8	0,5	,224	2,2	2,5	,084(T)
		р(U)	,047*	,027*		,047*	,035*	
От 60 - Старший	5	ОМ-врачи	1,2	1,9	,011*	1,8	1,1	,011*
	6	ИМ-врачи	0,6	1,8	,013*	2,4	2,2	,136
		р(U)	,225	,029		,025*	,002**	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,539	,662		,539	,701	
	1-4		,147	,014*		,147	,014*	
	1-5		,677	,201		,677	,201	
	1-6		,309	,365		,309	,365	
	2-3		,075(T)	,009**		,075(T)	,014*	
	2-4		,736	,395		,736	,395	
	2-5		,159	,002**		,159	,002**	
	2-6		,939	,205		,939	,205	
	3-5		,958	,350		,958	,323	
	3-6		,155	,150		,155	,173	
	4-5		,097(T)	,000**		,097(T)	,000**	
	4-6		,777	,070(T)		,777	,070(T)	

В таблице П.2.2.3.2: факт – актуальные самоидентификации, жел – перспективные (через пять лет) профессиональные и должностные самоидентификации; р(W)- статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

2.3. Данные по уровню стресса сотрудников инновационных и ординарных компаний

2.3.1. Методика определения стресса в соответствии со шкалой дистресса, автор Р.Кесслер (Kessler et al. 2002. Short screening scales to monitor population prevalence and trends in non-specific psychological distress. Psychological Medicine, 32: 959–956)

Анкета



Уважаемые коллеги! Эти вопросы касаются того, как Вы чувствовали себя в последний месяц. Отметьте в таблице при ответе на каждый вопрос тот вариант, который больше всего соответствует Вашим переживаниям.

1. В течение последних 30 дней как часто Вы чувствовали себя уставшим без явных причин?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
2. В течение последних 30 дней как часто Вы нервничали?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
3. В течение последних 30 дней как часто Вы так сильно нервничали, что ничто не могло Вас успокоить?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
4. В течение последних 30 дней как часто Вы чувствовали себя в безнадежной ситуации?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
5. В течение последних 30 дней как часто Вы испытывали беспокойство и тревогу?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
6. В течение последних 30 дней как часто Вы испытывали такое беспокойство, что не могли сидеть на месте?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
7. В течение последних 30 дней как часто Вы пребывали в подавленном настроении?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
8. В течение последних 30 дней как часто Вы чувствовали, что буквально всё требует от вас больших усилий?				
1. Никогда	2. Изредка	3. Иногда	4. Часто	5. Всегда
9. В течение последних 30 дней как часто Вам бывало так грустно, что ничто не могло повысить Вам настроение?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда
10. В течение последних 30 дней как часто Вы чувствовали себя совершенно бесполезным?				
Никогда	Изредка	Иногда	Часто	Всегда

2.3.2. Уровень стресса инженеров обычных и инновационных производственных компаний

Таблица П.2.3.2.1

Уровень стресса разновозрастных инженеров-женщин обычной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	1-Уста- лость	2- Нервы	3-Силь- ные нервы	4 – В безна- дежной ситуации	5- Беспо- койство и тревога	6 – Сильное беспо- койство	7- Подавлен- ное настроение	8 – Большие усилия	9 - Грусть	10 – Чувство бесполез- ности	Сумма
до 35 - Младший	1	ОП- инженеры	3,8	3,5	2,4	2,6	3,0	2,0	2,6	3,0	2,4	2,7	28,0
	2	ИП- инженеры	2,7	2,7	1,4	1,4	2,1	1,4	1,9	2,1	1,6	2,0	19,5
		p(U)	,011*	,006**	,013*	,001**	,010*	,034*	,005**	,015*	,003**	,104	,001**
36-54 - Средний	3	ОП-инженеры	3,6	3,4	2,5	2,1	2,6	2,1	2,4	2,0	2,7	2,6	25,9
	4	ИП-инженеры	2,5	2,9	1,4	1,2	2,3	1,4	1,4	2,0	1,5	1,6	18,4
		p(U)	,021*	,099(T)	,015**	,000**	,314	,008**	,002**	,541	,000**	,015*	,013*
От 55 - Старший	5	ОП-инженеры	3,2	2,9	2,7	1,8	2,8	2,1	2,6	1,9	2,6	2,6	25,2
	6	ИП-инженеры	2,4	2,4	1,6	1,1	1,5	1,3	1,6	1,5	1,5	1,3	16,3
		p(U)	,062(T)	,170	,021*	,000**	,000**	,001**	,001**	,011*	,000**	,000**	,000**
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,394	,640	,921	,162	,273	,821	,290	,001**	,441	,922	,342
	1-4		,000**	,047*	,000**	,000**	,029*	,023*	,000**	,001**	,000**	,008**	,000**
	1-5		,137	,064(T)	,467	,046*	,640	,701	,970	,000**	,630	,912	,011*
	1-6		,000**	,002**	,004**	,000**	,000**	,005**	,000**	,000**	,001**	,000**	,000**
	2-3		,003**	,011*	,000**	,009**	,204	,009**	,248	,705	,001**	,165	,028*
	2-4		,395	,455	,847	,238	,803	,749	,013*	,325	,478	,401	,176
	2-5		,147	,484	,000**	,027*	,028*	,007**	,017*	,285	,001**	,174	,017*
	2-6		,234	,225	,472	,069(T)	,005**	,268	,207	,020*	,665	,055(T)	,157
	3-5		,402	,141	,542	,561	,480	,862	,366	,496	,801	,993	,781
	3-6		,001**	,005**	,003**	,000**	,001**	,001**	,031*	,060(T)	,001**	,000**	,001**
	4-5		,064(T)	,947	,000**	,000**	,069(T)	,006**	,000**	,945	,000**	,018*	,003**
	4-6		,916	,074(T)	,368	,440	,007**	,447	,210	,278	,802	,209	,319

В таблице П.2.3.2.1: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.3.2.2

Уровень стресса разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	1- Уста- лость	2- Нервы	3- Сильны е нервы	4 – В безна- дежной ситуации	5- Бесп- койство и тревога	6 – Сильное бесп- койство	7- Подав- ленное настро- ение	8 – Боль- шие усилия	9 - Грусть	10 – Чув- ство бесп- лезности	Сумма
до 35 - Младший	1	ОП- инженеры	3,6	2,2	2,6	1,5	1,6	1,3	1,5	3,2	1,5	1,5	20,5
	2	ИП- инженеры	2,7	1,7	1,1	1,0	1,4	1,0	1,0	1,6	1,3	1,2	14,0
		p(U)	,011*	,023*	,000**	,021*	,014*	,013*	,000**	,000**	,276	,258	,000**
36-59 - Средний	3	ОП-инженеры	3,5	3,0	2,2	1,7	2,4	1,6	1,9	2,8	1,9	2,0	23,0
	4	ИП-инженеры	2,2	1,7	1,2	1,0	1,0	1,1	1,2	1,6	1,0	1,4	13,4
		p(U)	,015*	,000**	,001**	,000**	,000**	,013*	,040*	,002**	,000**	,067(T)	,003**
От 60 - Старший	5	ОП-инженеры	2,4	2,4	1,9	1,9	2,5	1,7	2,4	2,8	1,9	1,9	21,8
	6	ИП-инженеры	2,3	1,8	1,3	1,0	2,1	1,2	1,4	2,0	1,6	1,8	16,5
		p(U)	,894	,038*	,012*	,011*	,165	,040*	,015*	,076(T)	,055(T)	,124	,050*
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,911	,673	,072(T)	,023*	,915	,712	,250	,057(T)	,564	,656	,352
	1-4		,004**	,000**	,000**	,000**	,001**	,001**	,002**	,000**	,002**	,210	,000**
	1-5		,897	,001**	,373	,032*	,775	,584	,480	,234	,192	,398	,389
	1-6		,015*	,000**	,000**	,000**	,369	,227	,059(T)	,004**	,420	,516	,023*
	2-3		,000**	,037*	,001**	,001**	,005**	,001**	,001**	,001**	,003**	,106	,004**
	2-4		,249	,037*	,927	,195	,234	,772	,210	,629	,566	1,000	,857
	2-5		,000**	,344	,000**	,000**	,006**	,000**	,000**	,000**	,000**	,048*	,003**
	2-6		,135	,292	,093(T)	,093(T)	,077(T)	,035*	,031*	,137	,171	,698	,119
	3-5		,986	,004**	,448	,705	,843	,341	,070(T)	,515	,523	,700	,797
	3-6		,003**	,004**	,066(T)	,077(T)	,216	,336	,373	,113	,211	,268	,061(T)
	4-5		,002**	,233	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,000**	,022*	,001**
	4-6		,627	,287	,121	,006**	,003**	,021*	,320	,204	,063(T)	,678	,121

В таблице П.2.3.2.2: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

2.3.3. Уровень стресса врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Таблица П.2.3.3.1

Уровень стресса разновозрастных женщин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	1-Уста- лость	2- Нервы	3-Силь- ные нервы	4 – В безнадеж- ной ситуации	5- Бесп- койство и тревога	6 – Сильное бесп- койство	7- Подав- ленное настро-ение	8 – Боль- шие усилия	9 - Грусть	10 – Чувство бесп- лезности	Сумма
до 35 - Младший	1	ОМ- врачи	3,7	4,1	3,5	2,4	3,6	2,7	2,4	3,2	2,7	1,4	29,7
	2	ИМ- врачи	2,9	3,4	2,7	2,3	2,9	2,5	2,0	2,4	1,9	1,1	24,1
		p(U)	,027*	,017*	,013*	,343	,024*	,471	,115	,021*	,001**	,067(T)	,017*
36-54 - Средний	3	ОМ-врачи	3,5	3,6	2,7	2,7	3,1	2,2	2,0	2,5	2,1	1,3	25,7
	4	ИМ-врачи	2,4	3,3	2,0	1,9	2,4	1,4	1,9	2,2	1,4	1,1	20,0
		p(U)	,043*	,115	,038*	,009**	,006**	,001**	,808	,241	,001**	,186	,017*
От 55 - Старший	5	ОМ-врачи	3,7	3,8	2,6	2,4	2,7	2,3	2,4	2,1	2,4	1,8	26,2
	6	ИМ-врачи	2,6	3,2	2,1	1,4	1,9	1,5	2,0	1,6	1,3	1,1	18,7
		p(U)	,021*	,072(T)	,052(T)	,000**	,006**	,013*	,129	,048*	,000**	,003**	,002**
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,548	,060(T)	,005**	,424	,048*	,049*	,085(T)	,030*	,011*	,637	,083(T)
	1-4		,000**	,000**	,000**	,033*	,000**	,000**	,025*	,004**	,000**	,078(T)	,000**
	1-5		,807	,301	,005**	,948	,002**	,070(T)	,935	,002**	,158	,034*	,021*
	1-6		,001**	,006**	,000**	,000**	,000**	,000**	,106	,000**	,000**	,325	,000**
	2-3		,025*	,634	,983	,171	,485	,394	,760	,803	,398	,156	,252
	2-4		,036*	,222	,005**	,170	,079(T)	,001**	,526	,405	,010*	,880	,067(T)
	2-5		,008**	,182	,746	,402	,555	,550	,117	,321	,022*	,000**	,189
	2-6		,373	,433	,032*	,000**	,003**	,004**	,741	,006**	,007**	,453	,187
	3-5		,362	,402	,731	,427	,133	,927	,109	,189	,172	,007**	,984
	3-6		,004**	,280	,032*	,000**	,000**	,005**	,968	,001**	,001**	,569	,003**
	4-5		,000**	,016*	,028*	,036*	,221	,003**	,028*	,923	,000**	,000**	,001**
	4-6		,285	,829	,862	,012*	,094(T)	,838	,873	,052(T)	,506	,531	,461

В таблице П.2.3.3.1: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.3.3.2

Уровень стресса разновозрастных мужчин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	1-Уста- лость	2- Нервы	3- Сильные нервы	4 – В безнаде- жной ситуации	5- Бесп- койство и тревога	6 – Сильное беспоко- йство	7- Подав- ленное настро- ение	8 – Большие усилия	9 - Грусть	10 – Чувство бесполез- ности	Сумма
до 35 - Младший	1	ОМ- врачи	3,9	4,7	4,2	1,9	4,0	3,0	2,0	4,2	2,3	2,4	32,6
	2	ИМ- врачи	3,5	3,6	2,9	1,4	2,7	2,1	1,7	3,8	2,2	2,6	26,5
		p(U)	,088	,003**	,000**	,091(T)	,001**	,010**	,163	,017*	,822	,509	,002**
36-59 - Средний	3	ОП-врачи	3,6	4,7	2,9	1,8	3,0	2,1	1,5	3,4	2,3	2,2	27,5
	4	ИМ-врачи	3,0	3,0	2,3	1,7	2,7	1,3	1,4	3,1	2,1	1,9	22,5
		p(U)	,062(T)	,000**	,021*	,107	,020*	,002**	,751	,017*	,554	,246	,011*
От 60 - Старший	5	ОМ-врачи	3,8	4,3	3,4	1,8	2,4	2,1	2,1	2,7	2,4	2,1	27,1
	6	ИМ-врачи	3,1	3,4	2,0	1,5	2,3	1,4	1,3	1,2	1,5	2,0	16,9
		p(U)	,017*	,033*	,023*	,245	,760	,016*	,004**	,005**	,017*	,924	,012*
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,293	,715	,000**	,886	,005**	,011*	,044*	,025*	,847	,336	,022*
	1-4		,005**	,000**	,000**	,230	,000**	,000**	,015*	,000**	,464	,059(T)	,000**
	1-5		,991	,233	,021*	,794	,000**	,013*	,889	,001**	,927	,241	,006*
	1-6		,077(T)	,002**	,000**	,157	,000**	,000**	,002**	,000**	,030*	,141	,000**
	2-3		,162	,001**	,944	,030*	,403	,564	,607	,218	,952	,080(T)	,884
	2-4		,001**	,075(T)	,378	,600	,158	,038*	,415	,007**	,561	,006**	,427
	2-5		,744	,063(T)	,087(T)	,157	,518	,540	,155	,012*	,764	,060(T)	,926
	2-6		,040*	,683	,133	,959	,368	,152	,106	,000**	,034*	,020*	,016*
	3-5		,376	,128	,082(T)	,674	,135	,983	,044*	,102	,814	,612	,071(T)
	3-6		,277	,001**	,040*	,052(T)	,096(T)	,016*	,212	,000**	,054(T)	,567	,008**
	4-5		,010*	,000**	,015*	,358	,441	,002**	,017*	,869	,396	,692	,029*
	4-6		,510	,248	,441	,686	,722	,375	,289	,032*	,111	,504	,069(T)

В таблице П.2.3.3.2: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

2.4. Исследование социально-психологического самочувствия в коллективе

2.4.1. Инструментарий исследования - авторская анкета «Социально-психологическое самочувствие в коллективе»

Анкета



Уважаемые коллеги! Известно, что трудовая деятельность требует от людей значительных затрат физических, интеллектуальных и духовных сил. Нередко она вызывает утомление, усталость, плохое физическое и психологическое самочувствие. Бывает, что люди даже чувствуют себя старше своего возраста. Немалое значение в поддержании высокого уровня работоспособности имеют отношения в трудовом коллективе. Это относится и к отношениям между людьми с равным должностным статусом, и к коммуникациям с руководством.

Наше исследование направлено на выявление баланса или дисбаланса между утомлением в трудовой деятельности и психологическим самочувствием, которое либо помогает справиться с утомлением, либо усиливает его. Бывает и то, и другое, что открывает широкие возможности оптимизации трудовой деятельности сотрудников предприятий и организаций.

Исследование анонимное. Укажите только пол и возраст. Мы просим каждого из Вас, по возможности, откровенно ответить на вопросы нашей анкеты. Если Вам захочется узнать результаты нашего исследования, мы ознакомим Вас с ними через определённое время, которое понадобится для обработки и анализа данных.

Ж___М___ Возраст _____

Занимаемая должность _____

1. Насколько здоровым человеком Вы себя чувствуете?

-5___-4___-3___-2___-1___0___+1___+2___+3___+4___+5

Чувствую себя буквально инвалидом

Чувствую себя полностью здоровым

2. Всё ли в порядке с Вашей сердечно-сосудистой системой?

-5___-4___-3___-2___-1___0___+1___+2___+3___+4___+5

Чувствую себя буквально инвалидом

Чувствую себя полностью здоровым

3. Всё ли в порядке с Вашей нервной системой?

-5___-4___-3___-2___-1___0___+1___+2___+3___+4___+5

С этой работой я стал(а) просто невротиком

Чувствую себя отлично

4. Насколько сильно Ваша ежедневная трудовая деятельность способствует развитию утомления? Обведите кружком нужное значение.

0___1___2___3___4___5___6___7___8___9___10

5. Трудовой процесс и организационное взаимодействие могут по-разному влиять на чувство усталости. Кроме того, у каждого есть какая-то работа по дому, занятия, не связанные с

трудовой деятельностью. Отметьте на шкалах, насколько Вы обычно устаёте при разных видах деятельности:

5.1 Трудовой процесс:

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

Совсем не влияет на чувство усталости

Очень сильно влияет на чувство усталости

5.2. Организационное взаимодействие:

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

Совсем не влияет на чувство усталости

Очень сильно влияет на чувство усталости

5.3. Домашняя работа:

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

Совсем не влияет на чувство усталости

Очень сильно влияет на чувство усталости

6. На сколько лет Вы ощущаете себя на работе: старше или моложе своего хронологического возраста? Запишите число на шкале, исходя из того, что X - Ваш хронологический возраст

X

Моложе _____ Старше

Примеры:

35 _____ 50

Моложе _____ Старше

Или

40 _____ 56

Моложе _____ Старше

7. Как Вы оцениваете своё психологическое самочувствие в вашем структурном подразделении?

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5

Ужасно _____ Прекрасно

8. Как принято называть друг друга в вашем коллективе? Отметьте галочкой

Форма обращения	Пример	В трудовой ситуации			В неформальном общении		
		До 35 лет	От 36 до 55	Старше 55	До 35 лет	От 36 до 55	Старше 55
По имени и отчеству	Иван Михайлович, Мария Васильевна						
По отчеству	Михалыч, Васильевна						
По полному имени	Иван, Мария						
По имени	Ваня, Маша						
Уменьшительно-ласкательно	Ванечка, Машуня						

9. Повышает или понижает субъективную комфортность пребывания в коллективе сложившаяся форма обращения к сотрудникам и насколько?

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5

Понижает _____ Повышает

10. Как обращается к подчиненным непосредственный руководитель? Отметьте в таблице галочками

Форма обращения	В трудовой ситуации			В неформальном общении			Если доволен	Если не доволен
	До 35 лет	От 36 до 55	Старше 55	До 35 лет	От 36 до 55	Старше 55		
По имени и отчеству								
По отчеству								
По полному имени								
По имени								
Уменьшительно-ласкательно								

11. Насколько понижает или повышает уровень Вашего психологического благополучия сложившийся порядок обращения руководителя к подчиненным?

-5____-4____-3____-2____-1____0____+1____+2____+3____+4____+5
 Очень сильно понижает Очень сильно повышает

Таблица П.2.4.1.1

Психологическое самочувствие разновозрастных инженеров-женщин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Психолог. самочувствие в коллективе	Самооценка возраста			
				Разница с хрон	Моложе, %	Хрон., %	Старше, %
до 35 - Младший	1	ОП-инженеры	-1,4	7,3	20	10	70
	2	ИП-инженеры	2,8	-4,1	63	20,5	16,5
		p(U)	,000**	,000**			
36-54 - Средний	3	ОП-инженеры	-4,1	4,7	10,5	35,5	54
	4	ИП-инженеры	3,8	-5,5	70	20,5	9,5
		p(U)	,000**	,000**			
От 55 - Старший	5	ОП-инженеры	-2,2	-5,9	50	25	25
	6	ИП-инженеры	4,0	-6,2	74,5	20,5	5
		p(U)	,000**	,784			
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)		1-3	,010*	,023*			
		1-4	,000**	,000**			
		1-5	,034*	,010*			
		1-6	,000**	,000**			
		2-3	,000**	,000**			
		2-4	,111	,139			
		2-5	,000**	,191			
		2-6	,138	,101			
		3-5	,010*	,011*			
		3-6	,000**	,000**			

	4-5	,000**	,903			
	4-6	,843	,642			

В таблице П.2.4.1.1: р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.4.1.2

Психологическое самочувствие разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Психолог. самочувствие в коллективе	Самооценка возраста			
				Разница с хрон	Моложе, %	Хрон., %	Старше, %
до 35 - Младший	1	ОП- инженеры	-2,3	10,6	15	15	70
	2	ИП- инженеры	3,4	-2,8	47,5	29,5	23
		р(U)	,000**	,000**			
36-59 - Средний	3	ОП-инженеры	-2,6	7,3	15	15	70
	4	ИП-инженеры	3,7	-6,0	70,5	20	9,5
		р(U)	,000**	,000**			
От 60 - Старший	5	ОП-инженеры	1,5	8,8	-	23	77
	6	ИП-инженеры	3,5	-7,4	50	36	14
		р(U)	,010*	,000**			
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)		1-3	,619	,043*			
		1-4	,000**	,000**			
		1-5	,000**	,075(T)			
		1-6	,000**	,000**			
		2-3	,000**	,000**			
		2-4	,407	,042*			
		2-5	,000**	,000**			
		2-6	,244	,192			
		3-5	,010*	,084(T)			
		3-6	,000**	,000**			
		4-5	,000**	,000**			
		4-6	,653	,395			

В таблице П.2.4.1.2: р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица 2.4.1.3

Психологическое самочувствие разновозрастных женщин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респондент ы	Психолог. самочувстви е в коллективе	Самооценка возраста			
				Разница с хрон	Моложе, %	Хрон., %	Старше, %
	1	ОМ- врачи	1,2	6,5	24,5	15	60,5
	2	ИМ- врачи	3,9	-3,7	55	25	20

до 35 - Младший		p(U)	,000**	,000**			
36-54 - Средний	3	ОМ-врачи	3,3	5,2	23,5	20	56,5
	4	ИМ-врачи	4,5	-4,7	36	46,5	17,5
		p(U)	,015*	,000**			
От 55 - Старший	5	ОМ-врачи	2,6	-3,5	42	14	44
	6	ИМ-врачи	4,4	-3,9	39	39,5	21,5
		p(U)	,010*	,946			
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна- Уитни (U)	1-3		,010**	,522			
	1-4		,000**	,000**			
	1-5		,016*	,000**			
	1-6		,000**	,000**			
	2-3		,947	,000**			
	2-4		,042*	,503			
	2-5		,071(T)	1,000			
	2-6		,061(T)	,934			
	3-5		,260	,000**			
	3-6		,364	,000**			
	4-5		,001**	,668			
	4-6		,823	,707			

В таблице П.2.4.1.3: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.4.1.4

Психологическое самочувствие разновозрастных мужчин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Психолог. самочувствие в коллективе	Самооценка возраста			
				Разница с хрон	Моложе, %	Хрон., %	Старше, %
до 35 - Младший	1	ОМ- врачи	0,8	10,7	15,5	19,5	55
	2	ИМ- врачи	3,2	-1,7	35,5	50	14,5
		p(U)	,000**	,000**			
36-54 - Средний	3	ОМ-врачи	2,4	10,3	27,5	12	60,5
	4	ИМ-врачи	4,2	-3,2	49,5	16	34,5
		p(U)	,010*	,000**			
От 55 - Старший	5	ОМ-врачи	1,8	5,6	13	30,5	56,5
	6	ИМ-врачи	4,4	-3,2	34,5	50,5	15
		p(U)	,000**	,000**			
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)	1-3		,010*	,686			
	1-4		,000**	,000**			
	1-5		,065(T)	,023*			
	1-6		,000**	,000**			
	2-3		,001**	,000**			
	2-4		,216	,577			
	2-5		,001**	,000**			
	2-6		,152	,773			
	3-5		,021*	,013*			

	3-6	,000**	,000**			
	4-5	,000**	,000**			
	4-6	,423	,693			

В таблице П.2.4.1.4: р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; – – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.4.1.5

Социальная дистанция в трудовом коллективе разновозрастных инженеров-женщин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Формы обращения непосредственного руководителя к подчиненным						Формы обращения между сотрудниками		
			Тип ситуации		р(W)	Отношение		р(W)	Тип ситуации		р(W)
			трудова	неформальная		довол	недов		трудова	неформальная	
до 35 - Младший	1	ОП-инженеры	2,9	2,7	,133	3,3	4,5	,010*	3,7	2,9	,008**
	2	ИП-инженеры	1,9	1,4	,023*	1,9	3,3	,000**	2,2	1,9	,125
		р(U)	,000**	,000**		,011*	,000**		,000**	,000**	
36 – 54 - Средний	3	ОП-инженеры	4,1	3,9	,125	3,7	4,3	,125	4,5	3,5	,003**
	4	ИП-инженеры	2,8	2,5	,295	2,3	3,8	,000**	3,2	2,9	,249
		р(U)	,000**	,000**		,000**	,186		,000**	,049*	
От 55 - Старший	5	ОП-инженеры	4,8	4,1	,010*	3,9	4,6	,011*	4,8	4,1	,013*
	6	ИП-инженеры	3,8	2,6	,972	1,8	3,5	,013*	3,5	3,1	,125
		р(U)	,002**	,011*		,000**	,017*		,000**	,004**	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)			1-3	,003**	,138		,576	,495		,010**	,059(T)
			1-4	,016*	,944		,003**	,005**		,186	,919
			1-5	,000**	,002**		,189	,804		,000**	,000**
			1-6	,200	,002**		,000**	,003**		,749	,643
			2-3	,000**	,000**		,000**	,002**		,000**	,000**
			2-4	,001**	,000**		,148	,355		,000**	,000**
			2-5	,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**
			2-6	,000**	,000**		,801	,300		,000**	,000**
			3-5	,177	,087(T)		,357	,338		,147	,054(T)
			3-6	,057(T)	,054(T)		,000**	,014*		,001**	,182
			4-5	,000**	,001**		,000**	,002**		,000**	,000**
			4-6	,000**	,000**		,216	,967		,247	,710

В таблице П.2.4.1.5: р(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция; – – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.4.1.6

Социальная дистанция в трудовом коллективе разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Формы обращения непосредственного руководителя к подчиненным						Формы обращения между сотрудниками		
			Тип ситуации		p(W)	Отношение		p(W)	Тип ситуации		p(W)
			трудо- вая	нефор- мальная		дово- лен	недо- волен		трудо- вая	нефор- мальная	
до 35 - Младший	1	ОП-инженеры	3,6	3,5	,242	3,7	4,4	,163	3,6	2,6	,000**
	2	ИП-инженеры	2,2	2,3	,186	2,0	3,3	,000**	2,5	2,3	,059(T)
		p(U)	,000**	,001**		,000**	,000**		,002**	,209	
36 – 59 - Средний	3	ОП-инженеры	4,3	3,9	,428	4,2	4,5	,242	4,8	3,5	,000**
	4	ИП-инженеры	2,4	2,3	,529	2,1	3,5	,010*	2,6	3,1	,013*
		p(U)	,000**	,000**		,000**	,017*		,000**	,163	
От 60 - Старший	5	ОП-инженеры	4,0	4,2	,189	3,8	4,8	,023*	4,8	3,9	,001**
	6	ИП-инженеры	4,0	3,5	,106	2,8	3,3	,015*	4,0	3,5	,034*
		p(U)	,731	,031*		,804	,029*		,029*	,189	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)	1-3		,001**	,002**		,513	,573		,000**	,005**	
	1-4		,000**	,162		,000**	,003**		,003**	,106	
	1-5		,000**	,000**		,709	,037*		,000**	,000**	
	1-6		,244	,008**		,000**	,001**		,194	,005**	
	2-3		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
	2-4		,242	,088(T)		,804	,546		,841	,002**	
	2-5		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
	2-6		,000**	,000**		,968	,863		,000**	,000**	
	3-5		,216	,668		,833	,098(T)		,723	,230	
	3-6		,035*	,977		,000**	,000**		,008**	,985	
	4-5		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,003**	
	4-6		,000**	,000**		,872	,461		,000**	,133	

В таблице П.2.4.1.6: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.4.1.7

Социальная дистанция в трудовом коллективе разновозрастных женщин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Формы обращения непосредственного руководителя к подчиненным						Формы обращения между сотрудниками		
			Тип ситуации		p(W)	Отношение		p(W)	Тип ситуации		p(W)
			трудо- вая	нефор- мальная		дово- лен	недо- волен		трудо- вая	нефор- мальная	
до 35 - Младший	1	ОМ-врачи	3,5	3,2	,182	3,7	4,2	,003**	3,7	2,3	,000**
	2	ИМ-врачи	2,1	2,2	,470	2,3	3,1	,001**	3,2	2,4	,001**
		p(U)	,000**	,003**		,000**	,000**		,076(T)	,702	
	3	ОМ-врачи	4,2	3,8	,064(T)	3,8	4,8	,000**	4,3	3,9	,117

36 – 54 - Средний	4	ИМ-врачи	3,5	3,0	,008**	2,6	3,5	,001**	3,4	3,5	,401
		p(U)	,023*	,016*		,000**	,000**		,002**	,166	
От 55 - Старший	5	ОМ-врачи	4,9	4,4	,018*	4,1	4,7	,008**	4,8	4,5	,068(T)
	6	ИМ-врачи	4,0	3,8	,068(T)	2,7	3,4	,002**	4,4	4,1	,208
		p(U)	,001**	,053(T)		,000**	,000**		,046*	,138	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)	1-3		,023*	,073(T)		,727	,007**		,031*	,000**	
	1-4		,608	,675		,001**	,008**		,334	,000**	
	1-5		,000**	,000**		,148	,036*		,000**	,000**	
	1-6		,153	,093(T)		,006**	,003**		,023*	,000**	
	2-3		,000**	,000**		,000**	,000**		,001**	,000**	
	2-4		,000**	,014*		,203	,084(T)		,234	,000**	
	2-5		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
	2-6		,000**	,000**		,192	,391		,001**	,000**	
	3-5		,002**	,048*		,259	,577		,011*	,013*	
	3-6		,566	,960		,002**	,000**		,681	,412	
	4-5		,000**	,000**		,000**	,000**		,000**	,000**	
	4-6		,163	,029*		,885	,470		,003**	,043*	

В таблице П.2.4.1.7: p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.2.4.1.8

Социальная дистанция в трудовом коллективе разновозрастных мужчин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Формы обращения непосредственного руководителя к подчиненным						Формы обращения между сотрудниками		
			Тип ситуации		p(W)	Отношение		p(W)	Тип ситуации		p(W)
			трудо- вая	нефор- мальная		дово- лен	недо- волен		трудо- вая	нефор- мальная	
до 35 - Младший	1	ОМ-врачи	3,3	3,1	,345	3,5	4,1	,008**	3,5	2,3	,001**
	2	ИМ-врачи	2,0	1,9	,327	2,2	3,3	,004**	2,6	2,1	,012*
		p(U)	,001**	,002**		,001**	,033*		,016*	,354	
36 – 59 - Средний	3	ОМ-врачи	4,1	3,3	,003	3,6	4,7	,001**	4,3	3,8	,028*
	4	ИМ-врачи	2,7	2,5	,028	2,4	3,2	,001**	2,9	2,8	,500
		p(U)	,000**	,004**		,003**	,000**		,000**	,009**	
От 60 - Старший	5	ОМ-врачи	4,9	4,4	,028	3,6	4,3	,010**	4,8	4,6	,109
	6	ИМ-врачи	4,2	3,9	,068(T)	2,5	3,6	,000**	4,5	4,0	,043*
		p(U)	,016*	,056(T)		,003**	,097(T)		,176	,058(T)	
Статистическая значимость различий между группами респондентов по критерию Манна-Уитни (U)	1-3		,025*	,571		,947	,019*		,027*	,000**	
	1-4		,174	,112		,005**	,013*		,091(T)	,070(T)	
	1-5		,000**	,001**		,858	,559		,000**	,000**	
	1-6		,013*	,063(T)		,006**	,142		,009**	,000**	
	2-3		,000**	,000**		,001**	,000**		,000**	,000**	
	2-4		,010**	,008**		,481	,731		,308	,014*	
	2-5		,000**	,000**		,001**	,018*		,000**	,000**	
	2-6		,000**	,000**		,228	,489		,000**	,000**	
	3-5		,015	,001		,930	,115		,231	,046*	
	3-6		,826	,080(T)		,005**	,001**		,878	,614	
	4-5		,000**	,000**		,002**	,010**		,000**	,000**	

	4-6	,000**	,000**		,739	,271		,000**	,001**	
--	-----	--------	--------	--	------	------	--	--------	--------	--

В таблице П.2.4.1.8: $p(W)$ - статистическая значимость различий по критерию Вилкоксона; $p(U)$ – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция; - – статистически значимые различия отсутствуют

2.5. Экспертная оценка возраста персонала менеджерами

2.5.1. Инструментарий исследования - авторская анкета экспертной оценки возраста персонала.

Анкета



Уважаемые коллеги! Известно, что зачастую люди нам кажутся старше или моложе своего хронологического возраста. На это может влиять образование человека, его культурный уровень, увлечённость делом, сфера интересов, стиль общения и многое другое.

Исследование анонимное. Укажите только пол и возраст. Мы просим каждого из вас, по возможности, откровенно ответить на вопросы нашей анкеты. Если Вам захочется узнать результаты нашего исследования, мы ознакомим Вас с ними через некоторое время, которое понадобится для обработки и анализа данных.

Ж М

Возраст _____

1. Как правило, сотрудники **мужского пола старше 60 лет** Вам кажутся моложе или старше своего хронологического возраста?

Запишите свой ответ в виде процентного соотношения:

_____ % сотрудников мне кажутся старше своего хронологического возраста;
 _____ % сотрудников мне кажутся моложе своего хронологического возраста.

2. Как правило, сотрудницы **женского пола старше 55 лет** Вам кажутся моложе или старше своего хронологического возраста?

Запишите свой ответ в виде процентного соотношения:

_____ % сотрудниц мне кажутся старше своего хронологического возраста;
 _____ % сотрудниц мне кажутся моложе своего хронологического возраста.

3. Как правило, сотрудницы **женского пола от 35 до 55 лет** Вам кажутся старше или моложе своего хронологического возраста?

Запишите свой ответ в виде процентного соотношения:

_____ % сотрудниц мне кажутся старше своего хронологического возраста;
 _____ % сотрудниц мне кажутся моложе своего хронологического возраста.

4. Как правило, сотрудники **мужского пола от 35 до 60 лет** Вам кажутся старше или моложе своего хронологического возраста?

Запишите свой ответ в виде процентного соотношения:

_____ % сотрудников мне кажутся старше своего хронологического возраста;

_____ % сотрудников мне кажутся моложе своего хронологического возраста.

5. Как правило, сотрудницы **женского пола до 35 лет** Вам кажутся старше или моложе своего хронологического возраста?

Запишите свой ответ в виде процентного соотношения:

_____ % сотрудниц мне кажутся старше своего хронологического возраста;

_____ % сотрудниц мне кажутся моложе своего хронологического возраста.

6. Как правило, сотрудники **мужского пола до 35 лет** Вам кажутся старше или моложе своего хронологического возраста?

Запишите свой ответ в виде процентного соотношения:

_____ % сотрудников мне кажутся старше своего хронологического возраста;

_____ % сотрудников мне кажутся моложе своего хронологического возраста.

2.5.2. Экспертная оценка возраста разновозрастного персонала ординарных и инновационных производственных компаний менеджментом

Таблица П.2.5.2.1

Экспертная оценка возраста разновозрастных инженеров-женщин ординарной и инновационной производственных компаний менеджментом

Группы	Респонденты	Младший возраст				Средний возраст				Старший возраст			
		Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)
1	ОП-инженеры	34,5	10,5	55,0	,003**	23,0	20,0	57,0	,001**	4,5	22,5	73,0	,000**
2	ИП-инженеры	53,0	35,0	12,0	,002**	43,0	35,0	22,0	,013*	45,5	35,0	19,5	,029*
	p(U)	,052(T)	,002**	,000**		,008**	,005**	,000**		,000**	,026*	,000**	

p (χ^2) – уровень значимости критерия Фридмана

Таблица П.2.5.2.2

Экспертная оценка возраста разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний менеджментом

Группы	Респонденты	Младший возраст				Средний возраст				Старший возраст			
		Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)

1	ОП-инженеры	37,5	16,0	46,5	,003**	14,7	15,0	70,3	,001**	24,5	15,0	60,5	,002**
2	ИП-инженеры	40,0	35,0	25,0	,023*	33,0	45,0	22,0	,001**	16,0	46,0	38,0	,000**
	p(U)	,471	,001**	,005**		,001**	,000**	,000**		,092(T)	,000**	,003**	

p (χ^2) – уровень значимости критерия Фридмана

2.5.3. Экспертная оценка возраста врачей ординарной и инновационной медицинских компаний менеджментом

Таблица П.2.5.3.1

Экспертная оценка возраста разновозрастных женщин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний менеджментом

Группы	Респонденты	Младший возраст				Средний возраст				Старший возраст			
		Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)
1	ОМ-врачи	42,5	1,5	56	,000**	43,5	5	51,5	,000**	38,5	0	61,5	,000**
2	ИМ-врачи	54,4	11,7	33,9	,000**	46,7	19,4	33,9	,002**	46,7	16,1	37,2	,000**
	p(U)	,017*	,000**	,001**		,507	,000**	,001**		,033*	,000**	,000**	

p (χ^2) – уровень значимости критерия Фридмана

Таблица П.2.5.3.2

Экспертная оценка возраста разновозрастных мужчин-врачей ординарной и инновационной медицинских компаний менеджментом

Группы	Респонденты	Младший возраст				Средний возраст				Старший возраст			
		Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)	Моложе	Хрон	Старше	p (χ^2)
1	ОМ-врачи	30	15	55	,000**	15	39	46	,000**	5,5	15	79,5	,000**
2	ИМ-врачи	45	30	25	,012*	45	40,5	14,5	,000**	45,5	39,5	15	,000**
	p(U)	,003**	,003**	,000**		,000**	,638	,000**		,000**	,000**	,000**	

p (χ^2) – уровень значимости критерия Фридмана

2.6. Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием разновозрастного персонала ординарных и инновационных компаний.

2.6.1. Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием персонала ординарных компаний.

Таблица П.2.6.1.1

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием женщин-инженеров ординарной производственной компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	,250*	,142	-,020	,080	,070
	Адхок	,050	,210	-,120	,200	,010
	Рынок	-,170	,150	-,140	-,360**	,380*
	Иерарх	-,144	,120	-,040	,040	-,190
Желательная ОК	Клан	-,150*	-,430**	-,480**	-,380**	,150
	Адхок	,160	,382**	,360**	-,539**	-,161
	Рынок	,324**	,430**	,532**	-,482**	-,243*
	Иерарх	-,260	-,080	,080	,120	,152
Хрон.возраст		-,120	-,305**	-,342**	-,400**	,572**
Стресс (общий)		-,429**	-,712**	-,729**	-,680**	,204
Усталость	Труд	-,275*	-,530**	-,384*	-,482*	,182
	Орг.усл.овия	,102	-,482**	-,220*	-,530**	-,332*

* $-p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.2

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием женщин-инженеров инновационной производственной компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	-,042	-,290*	-,013	-,072	-,059
	Адхок	,346**	,061	,002	-,117	,204*
	Рынок	-,071	,214*	-,131	,170	-,106
	Иерарх	,075	-,092	,218*	-,056	-,103
	Клан	-,149	-,210*	-,122	-,270*	-,056

Желательная ОК	Адхок	,080	,472**	,126	,357**	-,015
	Рынок	,167	,245**	,090	,164	-,490**
	Иерарх	-,223*	-,278**	-,184	-,136	,080
Хрон.возраст		,107	,250	-,252*	,093	,807**
Стресс (общий)		-,190	-,217*	-,100	-,048	,062
Усталость	Труд	-,242*	-,228*	,002	-,021	-,062
	Орг.условия	,020	-,040	,015	-,075	,046

* - $p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.3

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием мужчин-инженеров ординарной производственной компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	-,230**	-,382**	-,381**	-,639**	,060
	Адхок	,120	,540**	,436**	,380**	-,469**
	Рынок	-,318**	,480**	,546**	,480**	-,351**
	Иерарх	-,133	-,147	-,248**	-,125	,327**
Желательная ОК	Клан	-,239**	-,543**	-,542**	-,567**	,154
	Адхок	,330**	,391**	,508**	,362**	,043
	Рынок	,338**	,383**	,648**	,637**	-,319**
	Иерарх	-,303**	-,342**	-,146	-,087	,162**
Хрон.возраст		,518**	-,457**	-,469**	-,493**	,865**
Стресс (общий)		,210*	-,402**	-,391**	-,384**	,159
Усталость	Труд	-,222**	-,540**	-,209**	-,539*	-,295**
	Орг.условия	-,303**	-,485**	,142	,240**	-,476**

* - $p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.4

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием мужчин-инженеров инновационной производственной компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	-,106	-,157	,159	-,043	,329**
	Адхок	,362**	-,021	,110	,253*	-,512**
	Рынок	,062	,109	,038	-,144	-,315**
	Иерарх	-,105	,017	-,025	-,106	,360**
Желательная ОК		-,038	-,188	-,260**	-,342**	,505

	Адхок	,273*	,132	,036	,048	,043
	Рынок	-,075	,318**	,343**	,355**	-,357**
	Иерарх	-,117	-,119	-,186	-,223*	,017
Хрон.возраст		-,275*	,223*	-,250*	,018	,794**
Стресс (общий)		-,104	-,167	-,303**	-,123	,443**
Усталость	Труд	-,048	-,031	,142	,122	,304**
	Орг.усл. ловия	-,030	,240*	,135	,172	-,170

* - $p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.5

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием женщин-врачей ординарной медицинской компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	,078	-,214	-,110	-,135	,236*
	Адхок	,061	,120	-,063	,160	,013
	Рынок	-,013	,131	,092	-,380**	,640
	Иерарх	-,100	,082	-,020	-,214*	-,013
Желательная ОК	Клан	-,160	-,362**	-,385**	-,324**	,434**
	Адхок	,272**	,324**	,374**	,342**	-,313**
	Рынок	,175*	,294**	,407**	,346**	-,316**
	Иерарх	-,172*	,034	-,031	-,106	,025
Хрон.возраст		,204	,082	-,054	-,178	,743**
Стресс (общий)		-,386**	-,512**	-,390**	-,438**	,161
Усталость	Труд	-,181**	-,472**	-,269**	-,342**	,203
	Орг.усл. ловия	-,458**	-,362**	-,122*	-,352**	-,392**

* - $p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.6

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием женщин-врачей инновационной медицинской компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	-,270*	-,293*	-,251*	-,254*	,257*
	Адхок	,485**	,325**	,215*	,170*	-,032
	Рынок	,182	,373**	,433**	,274*	-,348**
	Иерарх	-,358**	-,295*	-,257*	-,115	,088
	Клан	-,356**	-,246*	-,209*	-,187	,216*

Желательная ОК	Адхок	,385**	,519**	,254*	,257*	,150
	Рынок	,031	-,056	,196	,085	-,606**
	Иерарх	-,089	-,208*	-,254*	-,214*	,374**
Хрон.возраст		,206*	,210*	-,164	-,151	,793**
Стресс (общий)		-,435**	-,412**	-,286*	-,221*	-,170
Усталость	Труд	-,091	-,129	-,036	-,034	-,179
	Орг.усл. условия	-,446**	-,168	-,112	-,280*	,027

* - $p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.7

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием мужчин - врачей ординарной медицинской компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка а возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	,181	-,482**	-,560**	-,739**	,425**
	Адхок	-,248*	,461**	,540**	,482**	-,137
	Рынок	-,203*	,462**	,478**	,546**	-,645**
	Иерарх	,275*	-,262*	-,216*	,021	,268*
Желательная ОК	Клан	,335**	-,495**	-,643**	-,701**	,570**
	Адхок	-,356**	,435**	,520**	,472**	-,272*
	Рынок	-,319**	,510**	,558**	,596**	-,587**
	Иерарх	,184	-,332**	-,283*	-,148*	,079
Хрон.возраст		,172	-,023	-,152	-,274*	,892**
Стресс (общий)		,111	-,640**	-,672**	-,584**	,136
Усталость	Труд	,026	-,502**	-,284*	-,370**	,057
	Орг.ус ловия	-,039	-,427**	-,268*	-,092	-,394**

* - $p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Таблица П.2.6.1.8

Корреляционные связи между ОК, ценностными предпочтениями в отношении организационного развития и субъективным благополучием мужчин - врачей инновационной медицинской компании

		Психологич. самочувствие	Самооценка здоровья			Самооценка возраста
			Нервная система	Серд.-сосуд. система	Общ.уровень	
Актуальная ОК	Клан	-,352**	-,279**	-,130	-,294*	,018
	Адхок	,480**	,005	-,187	-,028	,295*
	Рынок	-,250*	-,133	-,031	,227*	-,313**
	Иерарх	-,332**	,172	,152	,079	-,103
	Клан	-,321**	-,201*	-,265*	-,289*	,452**

Желательная ОК	Адхок	,555**	,687**	,526**	,330**	,182
	Рынок	,085	-,051	,416**	,396**	-,497**
	Иерарх	-,317**	-,512**	-,492**	-,289*	-,090
Хрон.возраст		,244*	,172	,180	-,172	,857**
Стресс (общий)		-,437**	-,346**	-,342**	-,142	-,254
Усталость	Труд	-,383**	-,460**	-,579**	-,450**	-,041
	Орг.условия	-,433**	-,491**	-,554**	-,361**	,009

* $-p \leq 0.05$; ** — $p \leq 0.01$ — статистическая значимость коэффициентов корреляции

Приложение 3.

Данные и расчеты по третьему этапу исследования.

3.1. Социальный возраст персонала старшего возраста инновационной и ординарной производственных компаний

3.1.1. Инструментарий исследования - методика определения характера используемой информации в трудовой деятельности (авторская анкета «Работа с информацией в профессиональной деятельности»).

Анкета

Уважаемые коллеги! Мы проводим исследование работы сотрудников предприятий Нижегородской области с источниками информации. Спасибо за согласие принять участие в нашем исследовании.

Известно, что в условиях наступления нового экономического уклада, решая задачи инновационного развития компании, возрастают требования и ожидания в отношении профессиональной компетентности сотрудников. С одной стороны, постоянный рост профессиональных знаний в общем тренде с развитием мировой экономики и экономики нашей страны, нашего региона подразумевает постоянное знакомство наших сотрудников с самыми новыми техническими решениями, технологиями и перспективами развития. С другой стороны, в современных Компаниях, безусловно, возрастает ценность сотрудников, которые сами готовы выступать в качестве источника знания, умеют и стремятся делиться накопленным опытом с коллегами по работе.

Мы просим вас ответить на вопросы анкеты с тем, чтобы стали ясны проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, работая с информацией. По итогам исследования будут найдены решения выявленных проблем.

Исследование анонимное. Укажите только пол и возраст. Мы просим каждого из вас, по возможности, откровенно ответить на вопросы нашей анкеты.

Ж М

Возраст _____

Профессия _____

Лист А

3. Как часто вы обращаетесь к профильным журналам, чтобы повысить свой уровень профессиональной компетентности:

- 3.1. Каждый день _____
- 3.2. Каждую неделю _____.
- 3.3. Каждый месяц _____
- 3.4. Несколько раз в год _____
- 3.5. Никогда _____
4. Знакомясь с публикациями в отечественных журналах, связанными с развитием знания в вашей профессии, вы, как правило
 - 4.1. Просматриваете аннотации статей
 - 4.2. Бегло просматриваете текст статей
 - 4.3. Внимательно читаете статьи, делая записи для себя
 - 4.4. Что-то другое _____
5. Знакомясь с публикациями в зарубежных журналах, связанными с развитием знания в вашей профессии, вы, как правило
 - 5.1. Просматриваете аннотации статей
 - 5.2. Бегло просматриваете текст статей
 - 5.3. Внимательно читаете статьи, делая записи для себя
 - 5.4. Что-то другое _____
6. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных российских сайтах
 - 6.1. Каждый день
 - 6.2. Каждую неделю _____.
 - 6.3. Каждый месяц _____
 - 6.4. Несколько раз в год _____
 - 6.5. Никогда _____
7. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных зарубежных сайтах
 - 7.1. Каждый день
 - 7.2. Каждую неделю _____.
 - 7.3. Каждый месяц _____
 - 7.4. Несколько раз в год _____
 - 7.5. Никогда _____
8. Вы предпочитаете самообразование, повышение квалификации в системе корпоративного обучения в Компании, повышение квалификации в ведущих российских компаниях, в системах интернет-образования, зарубежных стажировках? Оцените свои предпочтения в баллах от 0 до 10.
 - 8.1. Самообразование _____
 - 8.2. Повышение квалификации в системе корпоративного обучения Компании _____
 - 8.3. Повышение квалификации в ведущих российских компаниях _____
 - 8.4. Интернет-образование _____
 - 8.5. Зарубежные стажировки _____
 - 8.6. Что-то другое _____
9. Как в реальности складывается ситуация ростом вашей профессиональной компетентности. За последние два года вы занимались
 - 9.1. Самообразованием _____
 - 9.2. Повышением квалификации в системе корпоративного обучения Компании _____
 - 9.3. Повышением квалификации в ведущих российских компаниях _____
 - 9.4. Интернет-образованием _____
 - 9.5. Стажировались за рубежом _____

- 9.6. Что-то другое _____
10. Насколько хорошо вы знаете английский (впишите другой иностранный) язык, чтобы читать профессиональную литературу
- 10.1. Вполне достаточно _____
- 10.2. Знаю не очень хорошо, но пользуюсь переводчиком в сети интернет _____
- 10.3. Знаю явно не достаточно _____
11. Вы занимаетесь совершенствованием знания английского (впишите другой иностранный _____) языка
- 11.1. Да _____
- 11.2. Нет _____
12. Вы занимаетесь совершенствованием знания английского (впишите другой _____) языка
- 12.1. Самостоятельно и регулярно _____
- 12.2. Самостоятельно время от времени _____
- 12.3. Посещаю курсы _____
13. На своей работе были ли вы когда-либо наставником?
- 11.1. Да, регулярно выступаю в роли наставника
- 11.2. Да, изредка мне приходится быть наставником
- 11.3. Нет, руководство пока не видит меня в этой роли
- 11.4. Нет, считаю, что не готов пока еще быть наставником
- 11.5. Нет, мне совсем это не интересно
- 11.6. Что-то другое _____
14. Проводили ли вы когда-нибудь у себя на работе занятия для коллег семинар, лекцию, техническую учебу и др.?
- 14.1. Да, регулярно делюсь знаниями и опытом со своими коллегами (по просьбе своего руководителя или по своей инициативе)
- 14.2. Изредка руководитель просит меня провести учебу для коллег, сам никогда не предлагаю
- 14.3. Нет, но хотел бы попробовать
- 14.4. Нет, поскольку мне совсем это не интересно
- 14.5. Что-то другое _____
15. Есть ли у вас опыт разработки каких-либо документов у себя на работе (положений, стандартов, инструкций, методик и др.)?
- 15.1. Да, регулярно занимаюсь этой работой по своей инициативе
- 15.2. Да, это входит в мои обязанности, и руководитель мне регулярно поручает эту работу
- 15.3. Нет, но у меня есть некоторые идеи в этой области и, если появится такая возможность, то я их постараюсь на их основе разработать документ
- 15.4. Нет, не люблю эту бумажную работу, и так уже много документов, зачем их еще плодить
- 15.5. Что-то другое _____

Лист Б

1. Какие российские профильные журналы вы считаете самыми передовыми в вашей профессиональной сфере? _____
2. Какие зарубежные профильные журналы вы считаете самыми передовыми в вашей профессиональной сфере? _____

3. Какие российские профессиональные сайты вы считаете самыми полезными в вашей профессиональной сфере? _____
4. Какие зарубежные профессиональные сайты вы считаете самыми полезными в вашей профессиональной сфере? _____
5. Какие технологии в вашей профессиональной сфере будут определять развитие компаний вашего профиля? Назовите самые передовые, по вашему мнению _____
6. Когда и для каких специалистов вы являлись наставником? _____
7. Когда и на какие темы вы проводили на работе занятия для коллег семинар, лекцию, тех.учебу, что-то другое? _____
8. Опыт разработки каких документов (положений, стандартов, инструкций, методик и др.) у вас есть? _____

Спасибо!

3.1.2. Работа с информацией инженеров ординарной и инновационной производственных компаний

Таблица П.3.1.2.1

Работа с информацией женского персонала старшего возраста ординарного и инновационного предприятия

Пред- при- ятие	1	2	3	4	5	СО (макс. 16)	6	7	КО (макс. 8)	8	9	10	ЗПТ (макс. 4)	11	12	13	СУП (макс. 12)
ОП	1,2	0,9	0,8	0,9	0,7	4,5	3,0	2,2	5,2	0,5	0,3	0,6	1,4	1,9	1,2	1,4	4,5
ИП	2,5	1,6	1,4	2,1	2,0	9,6	3,5	2,7	6,2	1,2	0,9	1,4	3,5	2,9	2,1	2,2	7,2
p(U)	,000* *	,001* *	0,001 **	,000 **	,000* *	,000* *	,192	,226	,561	,000* *	,001* *	,000 **	,000* *	,011 *	,008* *	,043* *	*

В таблице П.3.1.2.1: ОП – персонал ординарного предприятия, ИП – персонал инновационного предприятия, СО – самообразование, КО – корпоративное образование, ЗПТ – знание передовых технологий, СУП – субъектная позиция И – инновационное предприятие; p(U) – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, Т – тенденция, - – статистически значимые различия отсутствуют

Таблица П.3.1.2.2

Работа с информацией мужского персонала старшего возраста ординарного и инновационного предприятия

Пред- при- ятие	1	2	3	4	5	СО (макс. 16)	6	7	КО (макс. 8)	8	9	10	ЗПТ (макс. с. 4)	11	12	13	СУП (макс. 12)
ОП	1,3	1,0	0,9	1,1	0,7	5,0	2,8	2,1	4,9	0,7	0,8	0,6	2,1	1,1	0,9	1,5	3,5
ИП	3,0	2,1	1,9	3,1	2,3	12,4	3,2	2,2	5,4	1,3	1,4	0,8	3,5	3,1	2,9	2,4	8,4
p(U)	,000*	,001*	,000*	,000*	,000*	,000*	,421	0,280	0,370	,025*	,015*	,031*	,010*	,000**	,000*	0,038*	,000**

В таблице П.3.1.2.2: ОП – персонал ординарного предприятия, ИП – персонал инновационного предприятия, СО – самообразование, КО – корпоративное образование, ЗПТ – знание передовых технологий, СУП – субъектная позиция И – инновационное предприятие; U – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни: * - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция, - – статистически значимые различия отсутствуют

3.1.3. Личностная вовлеченность персонала старшего возраста ординарной и инновационной производственных компаний

Таблица П.3.1.3.1

Личностная вовлеченность инженеров-женщин ординарной и инновационной производственных компаний старшего возраста

Возраст	Группы	Респонденты	Семейные			Профессиональные		
			факт	жел	p(W)	факт	жел	p(W)
От 55 - Старший	1	ОП-инженеры	1,9	2,7	,023*	1,0	0,4	,021*
	2	ИП-инженеры	1,4	1,9	,350	1,5	1,3	,265
		p(U)	,066(T)	,020*		,383	,141	

В таблице П.3.1.3.1: факт – актуальные самоидентификации, жел – перспективные (через пять лет) самоидентификации; ОП-инженеры – инженерный персонал ординарного предприятия, ИП-инженеры – инженерный персонал инновационного предприятия; p(U) – значение критерия Манна -Уитни, p(W) – значение критерия Вилкоксона

Таблица 3.1.3.2

Личностная вовлеченность разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Семейные			Профессиональные		
			факт	жел	p(W)	факт	жел	факт
От 60 - Старший	1	ОП-инженеры	1,9	2,8	,021*	1,25	0,8	,062(T)
	2	ИП-инженеры	1,5	1,3	,106	1,7	1,5	,503
		p(U)	,061(T)	,022*		,006**	,022*	

В таблице 3.1.3.2: факт – актуальные самоидентификации, жел – перспективные (через пять лет) самоидентификации; ОП-инженеры – инженерный персонал ординарного предприятия, ИП-инженеры – инженерный персонал инновационного предприятия; p(U) – значение критерия Манна -Уитни, p(W) – значение критерия Вилкоксона

3.1.4. Социально-психологическое самочувствие в коллективе

Анкета



1. На сколько лет Вы ощущаете себя на работе: старше или моложе своего хронологического возраста? Запишите число на шкале, исходя из того, что X - Ваш хронологический возраст

_____ X _____

Моложе Старше

Примеры:

_____ 35 _____ 50 _____

Моложе Старше

Или

_____ 40 _____ 56 _____

Моложе Старше

2. Как Вы оцениваете своё психологическое самочувствие в вашем структурном подразделении?

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5

Ужасно Прекрасно

Таблица П.3.1.4.1

**Психологическое самочувствие разновозрастных инженеров-женщин
ординарной и инновационной производственных компаний**

Возраст	Группы	Респонденты	Психолог. самочувствие в коллективе	Самооценка возраста			
				Разница с хрон	Моложе, %	Хрон., %	Старше, %
От 55 - Старший	1	ОП- инженеры	-2,2	-5,9	71	17	12
	2	ИП- инженеры	4,0	-6,2	73	5	22
		p(U)	,000**	,784			

Таблица П.3.1.4.2

Психологическое самочувствие разновозрастных инженеров-мужчин ординарной и инновационной производственных компаний

Возраст	Группы	Респонденты	Психолог. самочувствие в коллективе	Самооценка возраста			
				Разница с хрон	Моложе, %	Хрон., %	Старше, %
От 60 - Старший	1	ОП- инженеры	1,5	8,8	20	4	76
	2	ИП- инженеры	3,5	-7,4	68	9	24
		p(U)	,001**	,000**			

3.1.5. Методика определения социального возраста персонала

Социальный возраст – перечень характеристик соответствия социальной компетентности человека, требованиям, актуальным для современного этапа социально-экономического развития общества.

Горизонтальная ось «Мотивация» учитывает данные самоидентификаций персонала по методике Куна и Макпартленда.

Вертикальная ось «Компетентность» обобщает данные опроса по методике «Работа с информацией» по 4-м блокам «Самообразование», «Субъектная позиция в корпоративном повышении квалификации», «Использование английского языка в целях профессионального развития», «Знание передовых технологий ближайшего будущего в своей профессиональной сфере».

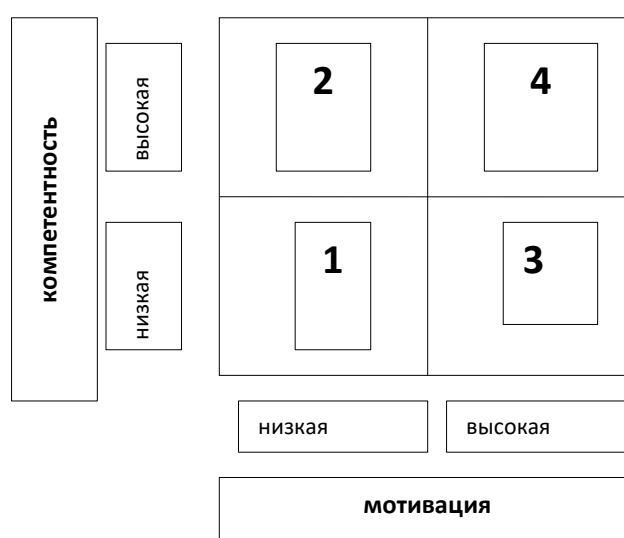


Рис. 1. Категории работников в зависимости от социального возраста

Первый квадрант – социальный возраст старости: люди не обладают трудовой мотивацией и не имеют необходимых компетенций.

Второй квадрант – социальный возраст старения: люди еще сохраняют компетенции, но в отсутствие мотивации и в условиях необходимости постоянного развития они в скором времени утратят компетентность и сравниваются с людьми, попадающими в первый квадрант.

Третий квадрант – социальный возраст роста: люди с высокой мотивацией развития, но на данный момент они пока не обладают достаточными компетенциями.

Четвертый квадрант – социальный возраст зрелости. Мотивированные компетентные люди, работающие над поддержанием и развитием необходимых компетенций.

3.1.4. Характеристики социального возраст женского персонала старшего возраста ординарного и инновационного предприятия

Таблица П.3.1.4

Характеристики социального возраста персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы

Пол / Предприятие	Актуальные проф. самоидентификации	Перспективные проф. самоидентификации (5 лет)	p(W)	Самообразование (макс. 16 баллов)	Корпоративное образование (макс. 8 баллов)	Знание передовых технологий (макс. 4 балла)	Субъектная позиция (макс. 12 баллов)	Самооценка возраста
Ж-О	1,0	0,4	,013*	4,5	5,2	1,4	4,5	-5,9
Ж-И	1,5	1,3	,602	9,6	6,2	3,5	7,2	-6,2
U	,043*	,035*		,003**	,117	,000**	,031*	,566
М-О	1,25	0,8	,073(T)	5,0	4,9	2,1	3,5	8,8
М-И	1,7	1,5	,153	12,4	5,4	3,5	8,4	-7,4
U	,001**	,031*		,002**	,208	,018*	,000**	,001**
p(U) Жо-Мо	,675	,023*		,608	,203	,046*	,470	,008**
p(U) Жи-Ми	,727	,148		T	,138	,885	,036*	,727

В таблице П.3.1.4: Ж – женщины, М – Мужчины; О – ординарное, И – инновационное предприятие; U – статистическая значимость различий по критерию Манна-Уитни, W - по критерию Вилкоксона:

* - $p \leq 0.05$; ** - $p \leq 0.01$, T – тенденция, - – статистически значимые различия отсутствуют

ДИАГНОСТИКА И УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ СТАРЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Учебно-методические материалы для систем корпоративного обучения

Учебно-методические материалы «Диагностика и управление социально-психологическим старением персонала в условиях организационных изменений» подготовлено как модуль для систем корпоративного обучения и учебно-методическая поддержка курса «Современные концепции и методы управления персоналом» магистерских программ и «Управление персоналом».

Содержание подобрано так, что сочетает тезисное изложение теоретической части изучаемой темы, вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Для более углубленного понимания содержания можно изучить соответствующие разделы монографии. Разработчиками материалов предложены тесты, жизненные сценарии сотрудников с разным социально-психологическим возрастом, конкретные ситуации организационных изменений в медицинских и производственных компаниях, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала. Самостоятельная работа предполагает подготовку проекта по управлению социально-психологическим возрастом персонала в соответствии с типом корпоративной культуры и спецификой бизнеса.

Список литературы отражает современный уровень изученности проблемы, результаты авторских исследований с учетом профессиональной специфики персонала, его гендерной принадлежности и хронологического возраста.

Содержание

- Цель и задачи освоения модуля «Управление социально-психологическим старением персонала в условиях организационных изменений»
1. Раздел 1. Теоретическое введение. Жизнеспособность компании и социально-психологический возраст персонала
 - 1.1. Жизнеспособность компании и социально-психологическая жизнеспособность персонала
 - 1.2. Вызовы к социально-психологической жизнеспособности персонала: российская специфика
 - 1.3. Социально-психологическое старение персонала как управленческая проблема в условиях организационных изменений и внедрения инноваций
 - 1.4. Вопросы для обсуждения
 2. Раздел 2. Практические занятия
 - 2.1. Многоликость возраста персонала
 - 2.1.1. Психологический возраст персонала как основа управления возрастными проявлениями
 - 2.1.2. Социально-психологический возраст персонала и его диагностика по должностным, возрастным и гендерным группам
 - 2.1.3. Социальный возраст: корпоративные критерии. Основные задачи по управлению возрастными характеристиками персонала в условиях организационных изменений
 - 2.2. Раздел 3. Организационная детерминация социально-психологического и социального возраста персонала в трудовой деятельности
 - 2.2.1. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций
 - 2.2.2. Корпоративная культура: возможности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала
 - 2.2.3. Организационная социализация персонала с разным социально-психологическим возрастом в условиях организационных изменений
 3. Литература
 4. Приложения
 - 4.1. Тест «Социально-психологический возраст»
 - 4.2. Жизненные сценарии персонала с разным социально-психологическим возрастом
 - 4.3. Анкета «Работа с информацией в профессиональной деятельности» (диагностика социального возраста)
 - 4.4. Диагностика организационной культуры компании, организационно-культурных предпочтений и представлений

персонала об организационных условиях эффективной компании
(модификация OSAI К.Камерона и Р.Куинна)

- 4.5. Методика оценки силы корпоративной культуры
- 4.6. Конкретные ситуации внедрения организационных изменений
- 4.7. Опросник организационной социализации в условиях ожидаемых организационных изменений
- 4.8. Анкета «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе»
- 4.9. Тест «Командные роли»
- 4.10. Ключ к тесту «Ваш психологический возраст»

Цель и задачи модуля

Цель освоения модуля «Управление социально-психологическим старением персонала в условиях организационных изменений»: Становление системной компетентности менеджера в выявлении и управлении СП старением персонала компании в условиях организационных изменений.

Задачи модуля:

1. Сформировать целостное представление о жизнеспособности компании в современных условиях и социально-психологической жизнеспособности персонала как ее условия;
2. Развить знания о специфике вызовов социально-экономического развития современной России к социально-психологической жизнеспособности персонала компаний;
3. Сформировать представление о СП возрасте персонала как характеристике его социально-психологической жизнеспособности;
4. Сформировать представление о социальном возрасте персонала как комплексе характеристик профессионализма, независимом от субъективных критериев менеджера;
5. Освоить процедуры оценки психологического, СП и социального возраста персонала;
6. Сформировать представление о связи ОК, ценностных предпочтений персонала и его социально-психологического возраста;
7. Освоить технологию проектирования корпоративной культуры в части ее детерминации СП и социального возраста персонала;
8. Освоить подходы к снижению психологических издержек принятия персоналом организационных изменений и инноваций;
9. Освоить подходы к выявлению организационной социализированности персонала в условиях организационных изменений;
10. Освоить методы мониторинга управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала.

В результате освоения модуля менеджер (организационный психолог) должен **знать**:

- критерии и детерминанты социально-психологической жизнеспособности персонала в условиях организационных изменений;
- концепцию СП старения персонала;
- понятия психологического, СП и социального возраста;
- характер влияния корпоративной и организационной культуры компании на СП возраст персонала, принадлежащего к разным возрастным и гендерным группам;
- знать возможности и ограничения управления СП и социальным старением персонала

В результате освоения модуля менеджер (организационный психолог) должен **уметь**:

- разрабатывать программы снижения психологических издержек принятия инноваций и оперативно управлять ими;
- осуществлять профилактику организационного стресса как фактора снижения субъективного благополучия персонала;
- осуществлять рефлексивный анализ факторов СП старения персонала компании применительно к его профессиональным, гендерным и возрастным характеристикам;
- разрабатывать концепцию корпоративной культуры как системного метода управления СП и социальным старением персонала;
- определять уровень социализированности персонала;
- использовать косвенные (психологические) методы управления СП и социальным возрастом персонала применительно к его гендерной и возрастной принадлежности.

Содержание модуля

Темы	Л	ПЗ	СР	Форма текущего контроля
Тема 1. Жизнеспособность компании и СП возраст персонала	4		12	Проект «Управление СП старением персонала», Ч.1. «СП и социальный возраст персонала: диагностика и задачи управления»
Тема 2. Психологический возраст персонала как основа управления возрастными проявлениями		2		
Тема 3. СП возраст персонала и его диагностика по должностным, возрастным и гендерным группам		4		
Тема 4. Социальный возраст: корпоративные критерии. Основные задачи по управлению возрастными характеристиками персонала в условиях организационных изменений		4		
Тема 5. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций	2	4	24	Проект, Ч.2. «Концептуально-методическое обеспечение управления социально-психологическим старением персонала»
Тема 6. Корпоративная культура: возможности управления СП и социальным старением персонала		4		
Тема 7. Организационная социализация персонала в условиях организационных изменений в компании		4		
Защита проектов		4		
Всего	6	30	36	
Итого 72 часа				

Раздел 1. Теоретическое введение. Жизнеспособность компании и СП возраст персонала

Тема 1. Жизнеспособность компании и социально-психологическая жизнеспособность персонала

Цели освоения темы:

- знакомство с научными представлениями о жизнеспособности компании в условиях социально-экономической нестабильности;

- развитие представлений о роли персонала и его социально-психологического возраста в обеспечении жизнеспособности компании.

Современное общество вступило в эру глобальной экономики, геополитической неопределенности и экономической нестабильности. Неопределенность затрудняет прогнозирование развития экономической ситуации, и это крайне негативно сказывается на жизнеспособности бизнеса.

Жизнеспособность определяется как способность системы справиться с изменениями¹.

Жизнеспособная организация в состоянии поддерживать конкурентоспособность с преимуществом во времени. Она достигает этого, обеспечивая превосходящую других производительность, эффективно внедряя инновации и адаптируясь к быстрым и турбулентным изменениям на рынках и в технологиях. Такая организация создает новые структуры и устраняет их при необходимости в условиях перемен, обеспечивает безопасность не обязательно за счет стабильности, управляет эмоциональными последствиями непрерывных преобразований и изменений, учится, развивается и растет.

Все более расширяются представления об угрозах, в отношении которых должен создаваться потенциал раннего предупреждения и реагирования, что обеспечит рост жизнеспособности предприятия. В число этих угроз входят традиционные (финансовые, природные, геополитические, риски правовой и физической безопасности) и новые риски: кибератаки, внедрение инноваций, проблемы каналов коммуникации, защита интеллектуальной собственности, резкие сдвиги в потребительских вкусах и активизация нетрадиционных конкурентов, корпоративная культура².

Ключевым условием жизнеспособности компании является социально-психологическая жизнеспособность ее персонала. В число основных характеристик жизнеспособного персонала входят компетентность, децентрализация и открытость в принятии решений, забота и надежность, порождающие доверие в группах, на всех организационных уровнях, сотрудничество внутри организации и способность к сотрудничеству с другими организациями, динамичность как противоположность жесткой организованности, малой подвижности процессов³. Эти характеристики обеспечивают возникновение и поддержание доверия в сложных условиях, которое порождает у сотрудников способность пережить стресс без дистресса, чувство защищенности и готовности к действию, проявляя динамичность, уходя от не оправдавших себя правил и алгоритмов.

¹ Wieland A., Wallenburg C.M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2013. Vol.43. №4. P. 300–320.

² Hamel G.L. The quest for resilience // Harvard Business Review. 2003. Vol.81. №9. P. 52–63; Everly G.S., Smith K.J. Resilient leadership and the organizational culture of resilience: construct validation // International Journal of Emergency Mental Health and Human Resilience. 2013. Vol.15. №2. P. 123–128.

³ Sutcliffe K.M., Vogus T.J. Organizing for resilience // Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. Berett Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.

Организационные условия, позволяющие ригидно или жизнеспособно реагировать на угрозы, создаются, поддерживаются и изменяются менеджментом предприятия во взаимодействии со всеми группами персонала, поэтому человеческая составляющая в обеспечении жизнеспособности предприятия имеет ключевое значение. К. Камерон рассматривает жизнеспособность организации на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Социально-психологическая жизнеспособность персонала, обеспечивающая готовность к работе в условиях постоянных организационных изменений, традиционно связывается с более молодыми возрастами и мужской гендерной принадлежностью, поэтому поиск менеджментом предприятий психологически жизнеспособного персонала имеет, как правило, возрастное и гендерное измерения¹.

1.1. Вызовы к социально-психологической жизнеспособности персонала: российская специфика.

К основным специфическим вызовам жизнеспособности компаний относятся следующие:

- **Затянувшаяся смена парадигмы социально-экономического развития.** Основным вектор развития экономики последних десятилетий состоит в уходе от административно-командной модели к рыночной и рыночно-инновационной. К настоящему времени в России сосуществуют предприятия, столкнувшиеся в условиях изменения парадигмы управления с многолетними проблемами модернизации и безуспешно пытающиеся решить проблему перехода на инновационный путь развития (далее ординарные компании), которые без государственной поддержки уже прекратили бы свое существование, и инновационные успешные предприятия с высоким уровнем жизнеспособности, находящиеся в меньшинстве. Персонал ординарных компаний до сих пор не адаптировался к условиям рыночной экономики, проявляющихся в неопределенности занятости, нестабильной оплате труда, различающейся в зависимости от профессиональной квалификации и личного трудового вклада, конкурентности в труде, и сохраняет ожидания государственного протекционизма². Такой персонал оказывает существенное сопротивление проводимым рыночно-инновационным преобразованиям.

- **Наступление нового технологического уклада.** Четвертая промышленная революция несет принципиальные изменения в характере труда и занятости населения. Она меняет сущность сложившихся трудовых

¹ Bobbitt-Zeher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // *Gender & Society*. 2011. Vol.25. №6. P. 764–786; Janssen S., Backes-Gellner U. Occupational stereotypes and gender-specific job satisfaction: industrial relations // *A Journal of Economy and Society*. 2016. Vol.55. №1. P. 71–91; Zaniboni S. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations / S. Zaniboni, M. Kmicinska, D.M. Truxillo et al. // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2019. Vol.28. №4. P. 453–467.

² Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // *Социологические исследования*. 2014. №5. С. 47–58; Ясин Е.Г. Экономика России: перед долгим переходом / Е.Г. Ясин, Я.И. Кузьминов, Н.В. Акидинова // Материалы XVII Международной конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2016/reports>.

отношений, вытесняет многие привычные профессии, обуславливает необходимость изменения роли работника. Ключевые технологии Индустрии 4.0 формируют новые требования к персоналу¹. На смену потребности в чисто профессиональных навыках приходит запрос на широкий круг способностей, гарантирующих быстроту реакции работника на инновации, приспособляемость. Работнику потребуются клиентоориентированность, умение работать с запросами потребителя; умение управлять проектами и процессами; работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач; управление сложными автоматизированными комплексами; умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми в высокотехнологичных системах коммуникации.

- **Возрастные и гендерные стереотипы.** Для новой экономики требуется персонал, лично вовлеченный в трудовой процесс, проявляющий ответственность и инициативу, развивающийся вместе с трудовым процессом, принимая на себя ответственность за постоянное повышение квалификации и самообучение, в том числе и в сфере использования новых информационных технологий². Но в обществе сохраняются устойчивые возрастные и гендерные стереотипы, характеристики которых не совместимы с требованиями быстро цифровизирующейся экономики. В соответствии с возрастными стереотипами для людей старшего возраста характерны сопротивление организационным изменениям, невосприимчивость нового, консерватизм, усталость, часто хроническая, потеря способности к обучению, подверженность стрессу, болезни. Есть и позитивные черты: готовность к согласию, надежность и лояльность, а также опыт. Персонал старшего возраста более терпим к условиям трудовой деятельности, что тоже не мало важно³. Опасность возрастных стереотипов состоит не только в том, что они способствуют предвзятому отношению к людям старших возрастов, но и в том, что они имеют тенденцию проецироваться на самого человека старшего возраста, порождая в нем неуверенность в себе, своих компетенциях, в способности к обучения, что вынуждает его занять более консервативную позицию, чем он мог бы занять⁴. Вместе с тем, уже начали складываться негативные стереотипы молодости: слабая компетентность, невовлеченность, ориентированность на саморазвитие в комфортных условиях работы с гибким графиком на предприятии с хорошим брендом, отсутствие карьерных

¹ Швабб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 192 с.; Тарасов И.В. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С. 62–69.

² Керпроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т.11. №4. С. 6–8; Fossen F. Sorgner S. Mapping the future of occupations: transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs // Foresight and STI Governance. 2019. Vol.13. №2. P. 10–18.

³ Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2004. 365 p.; Posthuma R.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions // Journal of Management. 2009. Vol.35. №1. P. 158–188; Rauschenbach C. Age stereotypes about emotional resilience at work / C. Rauschenbach, A.S. Göritz, C. Hertel // Educational Gerontology. 2012. Vol.38. P. 511–519.

⁴ Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // Journal of Research in Personality. 2016. Vol.60. P. 51–55.

амбиций, желание общения с начальником на равных, пассивность, и пр.¹ Такие характеристики также вызывают много сомнений у работодателей, не уверенных в компетентности и трудовой мотивации молодых сотрудников.

В обществе живы гендерные стереотипы, в соответствии с которыми женщины не могут быть успешными в многих профессиях, кроме того, они привносят в жизнедеятельность организации излишнюю эмоциональность, ориентацию на межличностные отношения, женщины более консервативны, не склонны к изменениям, часто попадают под влияние, у них меньшая производительность труда, хуже здоровье². Поэтому женщинам приходится конкурировать на рынке труда не только с женщинами более молодого хронологического возраста, но и ровесниками-мужчинами. Живучесть стереотипов подтверждается фактами, говорящими о дискриминации сотрудников по полу и возрасту в оплате труда³.

- **Проводимая пенсионная реформа.** К числу наиболее существенных факторов сдерживания экономического роста России относится не только низкая производительность труда, определяемая инновационной отсталостью многих российских предприятий, но сокращение рабочей силы, связанной со старением населения⁴. Решение о повышении пенсионного возраста, казалось бы, создает хорошие предпосылки для того, чтобы сохранить человеческий ресурс для развивающейся экономики. Вместе с тем, большая часть населения не поддержала повышение пенсионного возраста, хотя по данным социологических опросов, более четверти респондентов признают, что нынешние пороги выхода на пенсию в России занижены⁵. Поведение сотрудников, высвобождающихся с предприятий в результате оптимизации численности персонала, подтверждает стереотипные характеристики: большая часть не ищет возможности освоить компетенции, востребованные новым технологическим укладом, а пытаются найти такие же бесперспективные места работы. Вместе с тем, непредвзятый наблюдатель может видеть прекрасно работающих мужчин и женщин разных возрастов на высокотехнологичных рабочих местах.

¹ Bowman D. Statistical representations and stereotypes of youth labor market participation. Insights from Australia // *Statistical Representations and Stereotypes of Youth Labour Market Participation Insights from Australia*. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/268107501>; Kuchеров D.G. How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations / D.G. Kuchеров, A.L. Zamulin, V.S. Tsybova // *Russian Management Journal*. 2019. Vol.17. №1. P. 29–46.

² Heilman M.I. Gender stereotypes and workplace bias // *Research in Organizational Behavior*. 2012. Vol.32. P. 113–135; Castellano N. Analyzing the gender gap in European labor markets at the NUTS-1 level // *Cogent Social Sciences*. 2019. Vol.5. №1. doi: 10.1080/23311886. 2019.1595294.

³ Гимпельсон В.Е. Возраст и заработная плата: стилизованные факты и российские особенности // *Экономический журнал ВШЭ*. 2019. Т. 3. №2. С. 185–237.

⁴ Developments in individual OECD and selected non-member economies. 2017. Russian Federation Economic forecast summary // *OECD Economic outlook interim report*. 2017. P. 216–219. [Электронный ресурс]. URL: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2017-issue-2_eco_outlook-v2017-2-en#page1

⁵ Пенсионная реформа // ЛЕВАДА-ЦЕНТР 2018. 05 июля. [Электронный ресурс]. URL: https://www.levada.ru/2018/07/05/pensionnaya-reforma-3/?utm_source=mailpress&utm_medium=email_link&utm_content=twentyten_singlecat_20920&utm_campaign=2018-07-05T06:30:56+00:00

1.3. Социально-психологическое старение персонала как управленческая проблема в условиях организационных изменений и внедрения инноваций.

С каждым, если не годом, то десятилетием, все больше людей задается вопросом о продлении активного трудоспособного периода своей жизни.

Все более становится понятным, что нужно оценивать многомерность человеческого развития и старения, совокупность внешних и внутренних факторов разной природы при анализе старения конкретного человека, поскольку его развитие и старение - это не только биологический, но интерактивный процесс, в котором активную позицию может занять и занимает сам человек, используя свое отношение к старению, мотивацию, ресурсы в виде образования, знаний, использования современных технологий сдерживания старения. Этот процесс характеризуется впечатляющей пластичностью, которая влечет за собой относительность значения хронологического возраста.

Анализ накопленных в науке данных о множественных гетерогенных проявлениях возраста как биосоциального и интерактивного феномена, его сложной детерминации позволяет рассматривать движение человека по возрастной траектории – его социально-психологическое развитие и старение – как социальное действие, а конкретную совокупность возрастных проявлений, характерную для каждого человека на каждом этапе этой траектории, как возраст во всей его многоликости. Интерактивность и детерминированность социально-психологического старения позволяет вполне обоснованно ставить вопросы о самоуправлении и управлении этим феноменом. Мы можем видеть молодых сотрудников компании, мыслящих и действующих, как люди, подпадающие под стереотипы старости: всем недовольные, брюзжащие, усталые, стремящиеся ускользнуть от повышения квалификации, боящиеся нового и пр. Мы можем видеть людей солидного возраста, динамичных, стремящихся к новому, осваивающих новые технологии, нежелающих останавливаться в росте своих компетенций. Какие факторы обуславливают ту или иную траекторию личностного развития, проявляющуюся как социально-психологический возраст, явно несовпадающий с хронологическим? Откуда берутся молодые старые и старые молодые?

Применение фундаментальной теории социального действия Т. Парсонса открывает возможность исследования системно связанных детерминант социально-психологического старения на уровнях культуры общества, культуры социального контекста, в котором наблюдается тот или иной феномен, рассматриваемый как социальное действие, на уровне личности людей, в действиях которых проявляется феномен, и, наконец, на уровне организма в полноте значимых психофизиологических и физиологических характеристик¹.

¹ Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000. 879 с.

Эта модель позволяет понять, какой сложный комплекс влияний испытывает человек, и какой уровень собственной активности он может использовать, чтобы сдержать социально-психологическое старение. Так, первый уровень – ценности национальной культуры – он очень сильно влияет на человека. Вот некоторые вопросы, адресованные к каждому субъекту культурного контекста: Хорошо ли использовать современные медицинские и косметологические технологии сдерживания старения? Хорошо ли носить одежду, традиционно соответствующую более молодому возрасту? Хорошо ли вместо выполнения роли бабушки осваивать цифровые технологии и продолжать работу?

Уровень организационных условий испытывает на себе влияние ценностей национальной культуры, но необходимость поддерживать жизнеспособность и конкурентоспособность компании побуждает следовать ценностям, не всегда совпадающими с очевидными ценностями национальной культуры. Например, что выбрать сотруднику в качестве вектора своей трудовой деятельности: Солидарность или конкурентоспособность? Инновационность или традиционализм?

Уровень личности с индивидуальной мотивацией побуждает сотрудника следовать или сопротивляться корпоративным требованиям, стремиться к социальной и организационной безопасности или к творческой самореализации в труде.

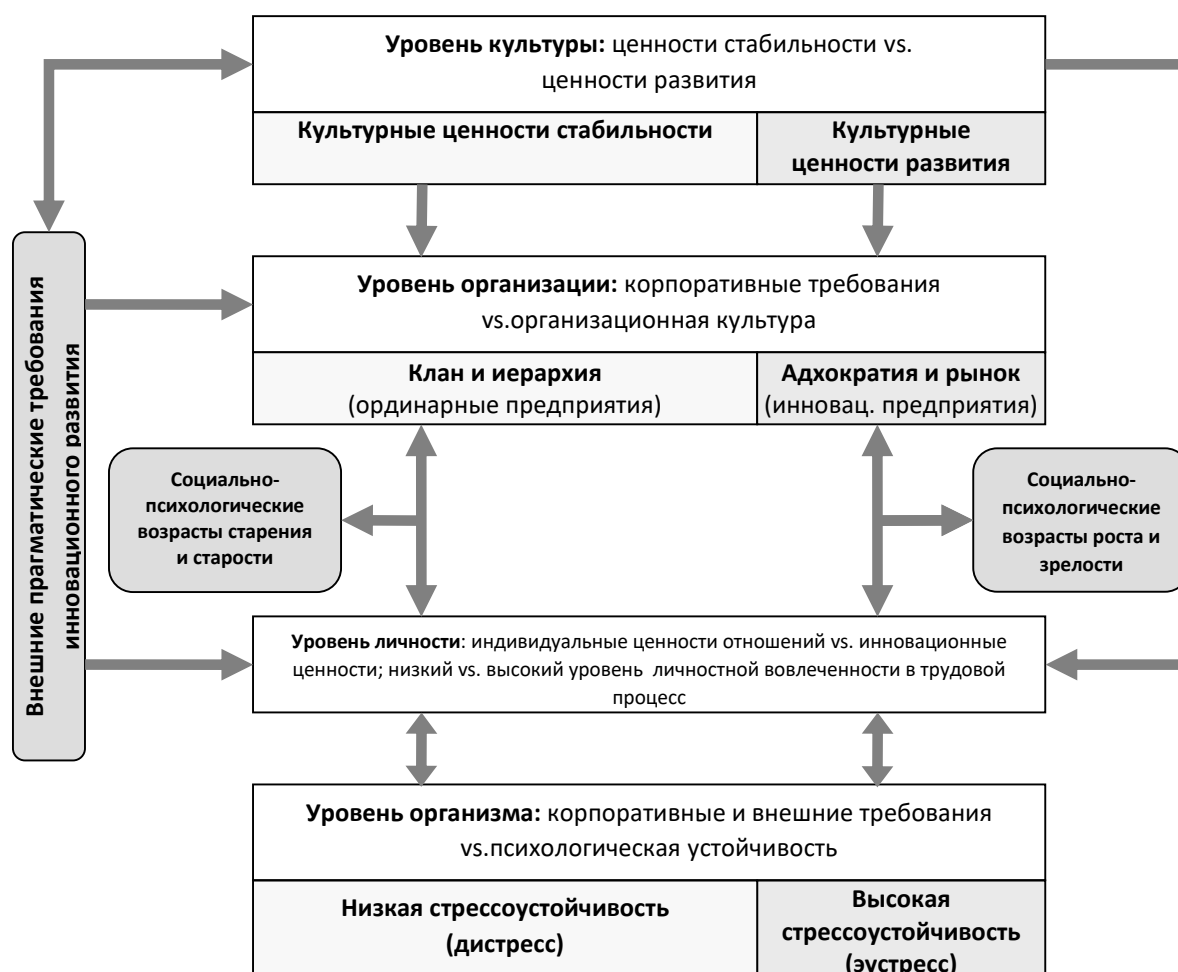


Рис. 1. Теоретическая модель системной детерминации социально-психологического старения персонала

Психофизиологический уровень детерминации социально-психологического старения так же не безразличен к влияниям первых трех уровней. Хотелось бы использовать новые технологии, но останавливает личностная тревожность: вдруг не смогу. Низкий уровень работоспособности может не позволить активно повышать квалификацию, особенно после трудового дня: усталость развивается слишком быстро. Хотелось бы продолжать работать, но стресс неисполнения традиционных обязательств останавливает. И эти примеры можно продолжать и продолжать. Однако, к решению этих вопросов можно подойти и конструктивно, снимая проблемы на уровне саморегуляции и управления, чему и посвящено данное пособие.

1.4. Вопросы для обсуждения теоретического введения в Модуль

1. На ваш взгляд, есть ли какая-то содержательная специфика в понятиях «Эффективность», «Конкурентоспособность», «Жизнеспособность»? Как эти понятия применимы для характеристики положения вашей компании на рынке товаров (услуг)?

Значима ли проблема жизнеспособности для вашей компании? Если значима, то какие угрозы вы считаете реальными в ближайшей и отдаленной перспективе?

2. В чем может проявляться психологическая жизнеспособность персонала вашей компании (разной квалификации, разных должностных позиций)?

3. Как социально-психологическая жизнеспособность персонала вашей компании влияет на ее жизнеспособность и конкурентоспособность?

4. Нужно ли повысить социально-психологическую жизнеспособность персонала вашей компании? В каких содержательных аспектах и почему? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры.

5. Легко ли найдет новое рабочее место сотрудник вашей компании (назовите конкретную должность), если по тем или иным причинам вынужден будет это делать? Чем будут обусловлены его трудности или, наоборот, преимущества перед другими соискателями вакантной должности (той же должностной позиции с не меньшим размером заработной платы, должностной позиции более высокого уровня, с большей заработной платой).

6. По каким причинам сотрудник вашей компании может захотеть сменить место работы?

7. Как вы полагаете, при каких условиях и до какого возраста сотрудник старшего возраста может продолжать трудовую деятельность?

8. У вас инновационная компания? Назовите примеры технических, технологических, управленческих инноваций.

9. Замечаете ли вы наступление нового экономического уклада, цифровизации бизнес-процессов в вашей компании?

10. Происходят ли какие-либо организационные изменения в вашей компании? Идут ли они на благо ее развития, повышают ли ее жизнеспособность и конкурентоспособность или носят формальный характер?

11. Как вы полагаете, существуют ли проблемы социально-психологического старения в вашей компании? Назовите их, приведите аргументы в пользу своего мнения.

12. Как выдумаете, какие трудовые или организационные условия негативно влияют на ваше самочувствие, заставляя чувствовать себя старше, чем вы могли бы быть?

13. Как выдумаете персонал какого хронологического возраста, мужчины или женщины испытывают субъективно большие нагрузки?

14. Какие изменения в управлении персоналом, в организации работы и качестве трудовой жизни послужили бы стимулами к большему интересу и поддержке ведущихся в компании преобразований?

Рекомендуемая литература:

1. Л.Н. Захарова, И. С. Леонова. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий: монография / Л.Н. Захарова, И. С. Леонова, Е.В. Коробейникова. Н. Новгород: Изд-во ННГУ, 2017. 412 с. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34962484>

2. И.С. Леонова, Л.Н. Захарова. Социально-психологическое старение работника как социальное действие: организационный аспект / Л.Н. Захарова, З.Х.-М. Саралиева, И.С. Леонова // Журнал социологии и социальной антропологии. 2019. №4. Т. XXII. С. 88-119. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42681891>

3. И.С. Леонова, Л.Н. Захарова. Две формы психологической жизнеспособности персонала // Психология развития человека как субъекта труда. Развитие творческого наследия Е.А. Климова Материалы Международной научно-практической конференции Москва, 12-15 октября 2016 года. Под ред. Ю.П. Зинченко, А.Б. Леоновой, О.Г. Носковой. М.: МГУ, 2016. С. 191-199. URL: <http://fsn.multisite.unn.ru/files/2016/11/Zaharova-Statya-2.pdf>

Практические занятия

Раздел 2. Многоликость возраста персонала

Тема 2. Психологический возраст персонала как основа управления возрастными проявлениями

Цель освоения темы: развить представления о психологическом возрасте человека в частной жизни и как сотрудника организации.

Люди по-разному идут по возрастной траектории, и можно по разным основаниям выделить различные сценарии этого движения и бытия в этом мире. В зависимости от комплексов внутренних факторов, влияющих на психологический возраст человека, можно выделять различные жизненные сценарии, которые строятся на разных основаниях и которые можно использовать в психологической консультативной практике.

Перед людьми встают сложные задачи адаптации, которые решаются ими весьма по-разному. Трудно сказать об успешности этого процесса, поскольку далеко не все ориентированы на сохранение, пусть и психологической, молодости. Например, получение и размер социальных льгот, заботливое отношение более молодых людей зависят от состояния здоровья, внешнего облика. И определенная часть людей предпочитает казаться более старыми, чем они есть или могли бы быть, поскольку более старший возраст дает определенные социальные бонусы.

Психологический возраст является отражением субъективного самочувствия человека, обнаруживающего у себя значимые для него характеристики того или иного хронологического возраста. А иногда он имитирует наличие тех или иных возрастных характеристик в соответствии со своим видением того или иного возраста, данными науки или возрастными стереотипами. Руководителю неплохо знать, к какому психологическому возрасту причисляет себя сотрудник, чтобы принимать правильные решения, выстраивать оптимальный стиль взаимодействия, исходя из интересов компании.

Задание 1. Знакомство в группе участников Модуля.

Прежде чем кратко рассказать о себе, выполните небольшую работу.

Инструкция 1: Известно, что человек может охарактеризовать себя по-разному. Здесь предлагается выполнить следующую работу: задайте себе вопрос: «Кто я?»

Ответы (примерно 10) запишите ниже.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Инструкция 2: А теперь представьте себя через пять лет и снова ответьте на тот же вопрос «Кто я?»

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Очень кратко расскажите о себе остальным участникам. Даже, если вы уже знакомы не первый год, такой рассказ не повредит. Обратите внимание на первые три пункта в первом и втором списке. Расскажите, почему эти социальные роли наиболее важны для вас. Почему вы кажетесь себе очень стабильным человеком или, наоборот, меняетесь в ближайшие пять лет. Как вам кажется, какой у вас психологический возраст, исходя из приоритетов в ваших ответах: вы молодой человек, средних лет, зрелый или в душе уже пенсионер? Вам он нравится ваш психологический возраст? Почему? Вы бы хотели его изменить, по каким характеристикам?

Задание 2. Психологический возраст человека. Выполните тест из Приложения 1 «Психологический возраст». Сделайте обработку результатов. Для этого разработайте ключ, используя знания по возрастной психологии ли обратитесь к авторам пособия. Вы получите один из следующих вариантов психологического возраста: Юный (хронологически это период примерно до 20 лет); Молодой (хронологически этот период примерно от 20 до 35 лет); Взрослый (хронологически этот период примерно от 35 до 55-60 лет); Пенсионер (хронологически этот период старше 55-60 лет).

Вопросы для обсуждения в группе:

1. Как бы хотел человек с такими характеристиками, чтобы к нему относились мало знающие его люди, например, на отдыхе?
2. Как бы хотел человек с такими характеристиками, чтобы к нему относились в трудовом коллективе?
3. Включили ли бы вы его в список управленческого резерва, направили на повышение квалификации, назначили наставником? Аргументируйте свой ответ.
4. Нужно ли знать психологический возраст своих подчиненных, своего руководителя? Зачем?

5. Что делать, если вы видите у подчиненного проявления какого-либо психологического возраста, не соответствующего, как вам кажется его действительному восприятию самого себя (показывает себя существенно старше или моложе своего хронологического возраста? Как и в чем такие наблюдения могут помочь вам как руководителю?

6. Поменяйтесь (через посредника, например, преподавателя, тренера для сохранения конфиденциальности) своими результатами и потренируйтесь в их интерпретации по вопросам 1-3.

7. Ключевой вопрос: Те проявления психологического возраста, которые вы замечаете у своего подчиненного, присущи ему и вы видите спонтанные проявления этих качеств, или он хочет, чтобы вы видели его таким, а обладает ли он реально проявляющимися качествами - вопрос открытый? Что делать руководителю в обоих случаях?

Задание 3. **Признаки старения.** В таблице 2 подобраны примеры признаков старения, которые довольно легко корректируются самим человеком или при помощи парикмахера, врача, психолога.

Продолжите таблицу, указывая, о мужчинах или женщинах идет речь.

Таблица 1

Психологические признаки старения (примеры)

№	Внешний облик	Особенности поведения
1	Осанка	Критика и поучения, особенно в адрес более молодых
2	Походка	Стереотипность суждений
3	Состояние кожи, зубов и пр.	Некритичная позитивная оценка прошлого
4	«Возрастные» одежда и обувь (фасон, цвет, цена и пр.) или «донашивание» своего или подаренного молодыми	Жалобы на здоровье и продолжительные рассказы о его плачевном состоянии
5	Закутывание, стремление одеться потеплее	Социальная неуверенность в общественных местах
6	Вышедшие из моды аксессуары, оправы очков, украшения, и пр.	Тревожность, боязливость
7	Немодные гаджеты	Нарастающие трудности «светского» общения с более молодыми людьми, особенно вне семьи
...		

Любой из этих признаков может быть обнаружен у людей любых возрастных групп. Их усиление или снятие способствуют формированию образа человека того или иного возраста.

Вопросы для обсуждения:

1. Что говорит ваш личный опыт наблюдения: проявления психологического возраста чаще носят спонтанный, неосознаваемый характер или это – целенаправленное поведение?

2. Если люди целенаправленно позиционируют себя моложе или старше своих лет, то каковы могут быть их цели в частной жизни, в трудовой деятельности?

3. Кто чаще прибегает к целенаправленному возрастному позиционированию: мужчины или женщины? Какого хронологического возраста? В каких сферах взаимодействия?

4. Как вы полагаете: проявления психологического возраста всегда индивидуальны? Может более «молодой» или «старый» психологический возраст стать стилем позиционирования сотрудников целого структурного подразделения? При каких условиях это может иметь место?

5. Как менеджер может использовать знания и наблюдения о психологическом возрасте сотрудника?

Домашнее задание: попробуйте собрать данные (с использованием теста «Психологический возраст» или по наблюдениям) о психологическом возрасте своих коллег, подчиненных, сделайте интерпретацию полученных результатов, напишите эссе «Психологический возраст моих коллег».

Рекомендуемая литература:

1. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2. С. 194–201. URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=16909

2. Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения / Л.Ф. Обухова, О.Б. Обухова, И.В. Шаповаленко // Психологическая наука и образование. 2003. №3. С. 25–33 URL: <https://psyjournals.ru/psyedu/2003/n3/Obuhova.shtml>

3. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология : учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. (Глава 10. Психологическая характеристика развития в юношеском возрасте; Глава 11. Психология зрелого возраста; Глава 12. Психология старения). URL: <https://biblio-online.ru/viewer/vozzrastnaya-psiologiya-438353>

Тема 3. Социально-психологический возраст персонала и его диагностика по должностным, возрастным и гендерным группам

Цели освоения темы:

- Развить представления о социально-психологическом возрасте сотрудника организации;
- Освоить технологию диагностики социально-психологического возраста персонала.

Социально-психологический возраст – это, одновременно, субъективный и социальный феномен. В нем, с одной стороны, фиксируется самочувствие человека, сформированное на основе самовосприятия комплекса физических, интеллектуальных и социальных компетенций, соотносимых с типичными характеристиками какого-либо более молодого или более позднего хронологического возраста. С другой стороны, этот феномен включает комплекс характеристик восприятия человека представителями социума, в том числе работодателями и коллегами. Человек не может требовать, чтобы его воспринимали мотивированным, компетентным и эффективным, он может только быть таким, убеждая остальных всем своим обликом и моделями поведения¹. Но его восприятие в любом случае будет

¹ 74. Леонова И.С. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, Т.В. Мартыанова // Проблемы теории и практики управления. 2018. №7. С. 110.

зависеть от наличия или отсутствия стереотипов возраста у представителя работодателя, от его представлений о молодости и старости, даже от хронологического возраста последнего¹.

В таблице 2 представлены проявления социально-психологической жизнеспособности персонала в соотнесенности с возрастными стереотипами и социально-психологическим возрастом (СПВ).

Таблица 2

Индикаторы социально-психологического возраста персонала российских предприятий (тенденции)

Индикаторы	Социально-психологический возраст (СПВ) и Формы социально-психологической жизнеспособности персонала		
	Стереотипы старости	«Старый» СПВ. Ситуативная (тактическая) жизнеспособность	«Молодой» СПВ, Перспективная (стратегическая) жизнеспособность
Ценностные приоритеты организационного развития	Неготовность к изменению и развитию	Стабильность, поддержание сложившихся отношений	Успех в конкурентной среде, развитие, поддержание сложившихся отношений
Мотивация исполнителей	Низкая трудовая мотивация	Преобладание общежитейской над трудовой	Баланс трудовой и общежитейской мотивации
Уровень ответственности решений исполнителей	Низкий	Низкий	Высокий
Уровень открытости решений исполнителей	Низкий, опасения за свое положение	Низкий	Высокий
Уровень доверия менеджерам	Низкий	Низкий	Высокий
Тип организационных конфликтов	Ценностный	Ценностный	Инструментальный
Преобладающие стратегии конфликтного поведения	Избегание и приспособление	Пассивные формы с демонстрацией готовности к сотрудничеству	Баланс сотрудничества и соперничества с контролем над отношениями
Подверженность дореформенным стереотипам: приоритета солидарности над конкурентоспособностью, административной доминанты, «маленького» человека и пр.	Высокая	Высокая	Умеренная
Подверженность организационному стрессу	Высокая	Высокая	Низкая

¹ Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. MIT Press, 2004. 365 p.

Стратегии преодоления стресса	Приоритет социальных самоидентификаций вне профессии и должностного статуса	Уход во внепрофессиональные роли, стремление сохранить сложившиеся организационные условия	Коммуникации, стремление прояснить ситуацию и по своим компетенциям не только адаптироваться, но и опережать изменения
-------------------------------	---	--	--

Характеристики социально-психологической жизнеспособности персонала с разным социально-психологическим возрастом.

«Молодой» СПВ. Перспективная (стратегическая) жизнеспособность имеет в своей основе направленность на развитие предприятия в стратегической перспективе. Организационная перспективная жизнеспособность проявляется там, где персонал разделяет стратегию развития предприятия, имеет соответствующие ценности, мотивацию и компетенции.

«Старый» СПВ. Ситуативная (тактическая) жизнеспособность обеспечивает персоналу сохранение рабочего места, преодоление угроз и трудностей, связанных с личной, общежитской мотивацией. Она детерминируется отношением к труду, в основном, как средству обеспечения удовлетворения вне трудовых потребностей. В ее основе лежит тактическая эго ориентация на понятность ситуации, ее стабильность и предсказуемость, освобождающая от трудового напряжения и позволяющая погружаться в обдумывание и решение проблем, далеких от трудовой ситуации.

Задание 1. Женские сценарии социально-психологического возраста

Изучите пример женских поведенческих сценариев, кратко представленных в следующих фразах, отражающих внутренний настрой:



Рис. 2. Жизненные сценарии при разной субъективной значимости гендерной идентичности и разным уровне социальной креативности

5. Я так счастлива выйти на пенсию и быть просто бабушкой;
6. Да, я пенсионерка, полная жизненной энергии и женской привлекательности;
7. Я – прекрасный работник, хотела бы я увидеть, кто тут работает лучше;
8. Я – красивая женщина, интересный человек, креативный работник, который еще и не думает о пенсии, если ему не напомнят «доброжелатели»

Вопросы для обсуждения:

1. Попробуйте оценить относительную психологическую «молодость» или «старость» носительниц предложенных четырех поведенческих сценариев в условиях реализации пенсионной реформы.
2. Значимы ли эти характеристики для сотрудниц в разных сферах бизнеса?
3. В вашей компании сотрудницы с какими сценариями будут успешны на каких должностных позициях, аргументируйте свое мнение. Можете ли вы привести примеры по своим наблюдениям?

Задание 2. Жизненные сценарии и социально-психологический возраст. Прочитайте краткие описания жизненных сценариев женщин и мужчин (Приложение 2). Женщины читают женские сценарии, мужчины – мужские. 2.1. Выберите сценарий, вызывающий у вас наибольшую симпатию, аргументируйте свой выбор. 2.2. Выберите сценарий, в наибольшей мере, напоминающий ваш, запишите его номер и передайте через посредника для анализа в группе. Не раскрывайте группе ваш выбор.

Сопоставьте сделанные выборы с характеристиками четырех социально-психологических возрастов, представленных в таблице 3. Сделайте выводы о превалировании в вашей группе тех или иных социально-психологических возрастов.

Таблица 3

Характеристики социально-психологического возраста персонала в условиях прогрессивных организационных изменений¹

Характеристики	Социально-психологический возраст			
	«Старый»	«Средний»	«Зрелый»	«Молодой»
Ведущая деятельность	Общения, рекреационная	Трудовая	Трудовая	Трудовая и образование
Мотивация	Превалирование общежитической	Превалирование трудовой	Баланс общежитической и трудовой	Превалирование образовательной и трудовой
Ценности организационного развития	Клановые	Иерархические	Рыночные	Инновационные
Усталость	Высокая	Умеренная	Умеренная	Низкий уровень

¹ Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86.

Здоровье по самооценке	Плохое	Среднее	Хорошее	Хорошее
С\О возраста	Старше	Соответствует хронологическому или несколько старше	Соответствует хронологическому или несколько моложе	Моложе
Личностная вовлеченность в трудовой процесс	Низкая: приоритет семейных ролей и ролей частной жизни	Баланс профессиональных ролей и частной жизни	Высокая, ориентация на результат. Приоритет профессиональных и должностных ролей	Высокая, приоритет профессиональных ролей, но только при внедрении инноваций
Оценка возраста менеджерами	Старше хронологического	Соответствует хронологическому или несколько старше	Соответствует хронологическому или несколько моложе	Моложе хронологического

Вы уже немало времени проработали в Компании, сделали много наблюдений. Что вы можете сказать о примерных пропорциях представленности каждого социально-психологического возраста в вашем структурном подразделении, а может быть, в компании в целом? Занесите свои представления в таблицу 4.

Таблица 4

Социально-психологический возраст персонала Компании (экспертные оценки)

Персонал		Жизненные сценарии			
Пол	Возраст	Светлана	Софья	Зинаида	Мария
Женщины	До 35				
	35-55				
	Старше 55				
Пол	Возраст	Сергей	Семен	Зиновий	Михаил
Мужчины	До 35				
	35-60				
	Старше 60				

Дайте анализ перспектив организационного развития, в том числе успешности внедрения инноваций, при сложившейся ситуации с характеристиками социально-психологических возрастов группы, структурном подразделении, компании.

Задание 3. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности.

Прочитайте ситуацию 1 из Приложения 6, обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

1. С какими проблемами сталкивается и может столкнуться компания при переходе на новую для нее бизнес-модель клиент-ориентированности?

2. Какие формы сопротивления персонала имеют место? С чем они связаны?

3. Подумайте, кто здесь прав, а кто не прав и в чем. Что имел в виду менеджер, говоря о невыполнении требований клиент-ориентированности бизнеса Владимиром?

4. Есть ли различия в социально-психологическом возрасте Владимира, Петра и Глеба. Определите социально-психологический возраст каждого, аргументируйте свое мнение.

5. Сказываются ли хронологический и социально-психологический возрасты на работе продавца-консультанта в разных бизнес-моделях? Приведите примеры из своего опыта.

6. Проведите рефлексивный анализ ситуации от имени всех участников.

7. Как должен был действовать продавец клиент-ориентированной компании?

8. Какие советы вы дадите администрации Салона: как оптимизировать процесс отбора кадров на должности продавцов-консультантов? Как наладить корпоративное обучение? Что делать с продавцами-консультантами: кому лучше уйти, кого и чему можно обучить?

9. Внесите необходимые содержательные правки в текст, чтобы улучшить его качество, в том числе и по портретам участников?

Домашнее задание. В процессе работы в модуле предполагается разработка индивидуального или группового проекта «Управление социально-психологическим и социальным возрастом персонала Компании в условиях организационных изменений (внедрения инноваций)».

1. Ознакомьтесь с кратким содержанием проекта.

Основные разделы Проекта: ВВЕДЕНИЕ: Актуальность для компании, Цель и задачи, Категория персонала, Ожидаемые результаты, Методы. ЧАСТЬ 1 «Социально-психологический и социальный возраст персонала: диагностика и задачи управления». В первой части собирается и систематизируется материал по социально-психологическому возрасту, при необходимости, и по социальному возрасту персонала конкретных категорий, проверяется актуальность управления возрастными проявлениями в целях повышения жизнеспособности и конкурентоспособности Компании, уточняются конкретные задачи Проекта.

ЧАСТЬ 2 «Концептуально-методическое обеспечение управления социально-психологическим возрастом персонала». Во второй части осуществляется диагностика сложившейся в компании организационной культуры, анализ ценностных предпочтений персонал в отношении организационного развития и его представления об организационных условиях конкурентоспособной и жизнеспособной Компании. Рассматривается необходимость внесения корректив или разработки корпоративной культуры Компании как организационно-психологического контекста управления возрастными проявлениями. Разрабатывается программа организационной социализации персонала, предполагающая оптимизацию социально-психологического, и

возможно, социального возраста. Программа может включать модуль в корпоративное обучение персонала, реализацию конкретных методов, например, создание и обучение групп качества, тренинги управленческого взаимодействия для менеджеров, подходы и методы мониторинга результативности управления социально-психологическим возрастом персонала. **ВЫВОДЫ. РЕКОМЕНДАЦИИ.**

2. На протяжении первых трех занятий в ходе домашней работы необходимо систематизировать анонимные данные по группе участников и сформулировать задачи по оптимизации возрастных проявлений.

Рекомендуемая литература:

1. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Социально-психологический возраст персонала предприятий с организационной культурой разного типа // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии. Отв. ред. А. Н. Занковский, А. Л. Журавлев. М.: Институт психологии РАН, 2018. С. 936-950. URL: http://www.ipras.ru/engine/doc_images/2.19.10.%202018_1.pdf
2. Леонова И.С. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.И. Махалин // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2019. №4 (56). С. 77-86. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42498615>

Тема 4. Социальный возраст: корпоративные критерии. Основные задачи по управлению возрастными характеристиками персонала в условиях организационных изменений

Цели освоения темы:

- Развить представления о социальном возрасте сотрудника организации;
- Освоить методику диагностики социального возраста персонала на основе корпоративных критериев.

В понятии социального возраста отражено соответствие социальной компетентности человека требованиям, актуальным для современного этапа социально-экономического развития общества. Возможно, окажется, что в разных сферах жизни человек проявит характеристики разных социальных возрастов, но это ни в коей мере не уменьшит интерпретационных возможностей, предоставляемых использованием этого понятия. Известно, что базовой характеристикой возраста является ведущая деятельность, в рамках которой осуществляется основное психосоциальное развитие человека. Не случайно исследования показывают связь переживаний выхода на пенсию с жизненным вектором, и легко выходят на пенсию люди, не идентифицирующие себя или переставшие идентифицировать себя в качестве субъекта трудовой деятельности. Мужчины чаще рассматривают в качестве основной рекреационную деятельность, свободную от рабочих стрессов, а женщины – заботу о членах семьи¹.

¹ Wong J.D., Shobo Y. The moderating influences of retirement transition, age, and gender on daily stressors and psychological distress // The International Journal of Aging and Human Development. 2017. Vol.85. №1. P. 90–107.

Достаточно простая схема позволяет понять основную идею использования характеристик социального возраста при принятии управленческих решений в отношении реальных или потенциальных работников независимо от их хронологического возраста.



Рис. 3. Категории работников в зависимости от социального возраста

Первый квадрант: люди не обладают трудовой мотивацией и не имеют необходимых компетенций. В отношении трудовой деятельности, - это «старый» социальный возраст. Социальный возраст старости.

Второй квадрант: люди еще сохраняют компетенции, но в отсутствии мотивации и в условиях необходимости постоянного развития они в скором времени утратят компетентность и сравняются с людьми, попадающими в первый квадрант. В отношении трудовой деятельности, - это стареющий персонал. Социальный возраст старения.

Третий квадрант: люди с высокой мотивацией развития, но на данный момент они пока не обладают достаточными компетенциями. В отношении трудовой деятельности, - то растущий персонал. Социальный возраст роста.

Четвертый квадрант. Мотивированные компетентный люди, работающие над поддержанием и развитием необходимых компетенций. Социальный возраст зрелости.

Безусловно, отдельной задачей является выявление ключевых компетенций социального возраста. Отдельные вопросы возникают по изменению для человека группы его возрастной принадлежности в контексте социального возраста.

Но ясно и то, что разработка комплекса основных компетенций существенно снизит субъективные риски и зависимость оценок от уровня развития того или иного предприятия, теряющего жизнеспособность от недостаточной развитости человеческого капитала

Задание 1. Социальный возраст персонала. Проведите анкетирование группы с целью выявить характеристики социального возраста сотрудников по корпоративным критериям. Используйте анкету из Приложения 3. Подумайте, как обработать результаты анкетирования, разработайте ключ или обратитесь к авторам Пособия. В анкете в качестве ключевых компетенций взяты:

- Самообразование;

- Субъектная позиция в корпоративном повышении квалификации;
- Использование английского языка в целях профессионального развития;
- Знание передовых технологий ближайшего будущего в своей профессиональной сфере;

Соберите полученные данные в таблицу, проанализируйте их.

1. При анализе воспользуйтесь результатами изучения трудовой мотивации по методике М.Куна и Т.МакПартленда¹ (Практическое занятие 1). Вернитесь к своим результатам и отметьте следующие данные по результатам, представленным на первых трех позициях каждого списка:

В настоящее время преобладают социальные роли частного лица, семьянина, гражданина, профессиональные и должностные роли, какие-то другие _____

Через пять лет будут преобладать социальные роли частного лица, семьянина, гражданина, профессиональные и должностные роли, какие-то другие _____

Сделайте вывод, какая мотивация для вас наиболее характерна сейчас и в перспективе.

2. Сделайте заключение о социальном возрасте каждого участника тестирования (рис.3).

3. Разработайте предложения каждому участнику для оптимизации его социального возраста.

4. Какие корпоративные критерии социального возраста целесообразно использовать в вашей компании?

Домашнее задание. Проведите аналогичную работу в своем структурном подразделении, используя анкету Приложения 3 и методику личностных самоидентификаций М.Куна и Т.МакПартленда (Практическое задание1):

1. Проведите SWOT-анализ влияния социального возраста сотрудников на жизнеспособность вашей компании.

Метод разработан в 1963-1965 годах профессорами Гарвардского университета Э.П.Лерндом, К.Р.Кристенсеном, К.Р.Эндрюсом и У.Д.Гутом². Они предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. В настоящее время технология используется в отношении любых организаций, отдельных людей, стран для построения стратегий в самых различных областях деятельности. Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Если вы испытываете трудности выполнения задания, можно ознакомиться с подробной инструкцией на сайте компании Calltouch URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/>

¹ Kuhn M.H., McPartland T.S. An Empirical investigation of self-attitudes // American Sociological Review. 1954. Vol.19. №1. P. 68–76.

² Learned E.P. Business Policy: Text and Cases / E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. Homewood. Irwin, 1965. 355 p.

и используя рекомендованную литературу.

Матрица для проведения SWOT-анализа

Стороны ситуации	Положительные влияния	Отрицательные влияния
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта коллектива, человека , дающие преимущества перед другими) 1 2 3 4 5 ...	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект, коллектив, человека) 1 2 3 4 5 ...
Внешняя среда	Opportunities (возможности, внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) 1 2 3 4 5 ...	Threats (угрозы, внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели) 1 2 3 4 5 ...

Для более структурированного описания ситуации желательно выделить отдельные типы факторов: моральные, экономические, социальные, психологические, экологические и пр.

Ответьте на вопросы:

1. Над чем вам нужно работать?
2. Как улучшить товары или услуги?
3. Какие сильные стороны компании незаметны?
4. Как исправить ситуацию?
5. Что нужно сделать, чтобы реализовать возможности роста компании?
6. Как использовать сильные стороны для развития?
7. Что предпринять, чтобы слабые стороны компании и сотрудников не влияли на конечный продукт?
8. Как нейтрализовать угрозы?
9. Что сделать, чтобы защититься от угроз?
10. Отдельно проведите SWOT-анализ применительно к персоналу компании с разным социально-психологическим и социальным возрастом.

Проведите анализ отечественных и зарубежных журналов по проблематике, актуальной в отношении инновационного развития вашей компании и сотрудников конкретного структурного подразделения, сайтов профессиональной инновационной направленности, выявите общедоступные источники информации и ценовую политику журналов.

Разработайте модуль оптимизации социального возраста персонала в систему корпоративного обучения.

Рекомендуемая литература:

1. Леонова И.С., Захарова Л.Н. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений. Труды Восьмой научно-практической национальной конференция с международным участием «Рязанские социологические чтения. Ряз. гос. ун-т имени С.А. Есенина, г. Рязань, 21-22 ноября 2018 г. Отв. ред.: Р.Е. Маркин, А.В. Проноза. М.: Издательство Ипполитова, 2018. С. 180-186. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36941325>
2. Майсак О.С., Майсак Н.В. SWOT-анализ как средство совершенствования медицинской организационной среды / О.С. Майсак, Н.В. Майсак, Г.Р. Сагитова // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 6. С.109–117. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17388396>

Раздел 3. Организационная детерминация социально-психологического и социального возраста персонала в трудовой деятельности

Тема 5. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций

Цели освоения темы:

- Развить представления об общем и отличительном в понятиях организационной и корпоративной культуры;
- Освоить диагностику организационной культуры компании.

Организационные изменения и конкретно инновации внедряются в конкретных организационных условиях, сложившихся в компании. Эти условия проявляются в организационной и корпоративной культуре компании. Иногда понятия организационной и корпоративной культуры употребляются как синонимы. Это возможно тогда, когда эти две реальности совпадают. Но бывает это не так часто, как хотелось бы менеджерам компаний. В данном пособии под организационной культурой будет пониматься такая реальность организационной жизни, которая определяется общими ценностями большей части персонала компании в отношении ее организационного развития и основанными на этих ценностях устойчивыми моделями поведения. Известно, что ценности являются предикторами поведения¹, поэтому ценностная составляющая организационной жизни принципиально важна. И речь здесь идет о принятых, или в категориальном аппарате психологической науки, интериоризированных ценностях, внутренних регуляторах поведения человека, а не только о тех, о которых человек может узнать в школе или в корпоративных документах. Как писал один из основателей российской психологической школы А.Н.Леонтьев о высших мотивах: есть мотивы знаемые, а есть смыслообразующие². Вот эти смыслообразующие мотивы и есть ценности.

¹ Здравомыслов Л.Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986. 221 с.; Schwartz S.H. Refining the theory of basic individual values // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol.103. №4. P. 663–688.

² Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977. 304 с.

Корпоративная культура имеет свой источник в менеджменте¹. Это искусственная парадигма организационной жизни, которая содержательно отражает взгляды менеджмента на то, какая компания в данной сфере бизнеса и в тех внешних условиях, в которых она находится, будет жизнеспособной и конкурентоспособной. Как правило, работа менеджмента с персоналом одним из важных векторов имеет сближение организационной культуры и корпоративной. Но эта работа далеко не всегда приводит к желаемому для менеджмента результату. Причин этому много, вот только некоторые из них:

- ценности корпоративной культуры не являются привлекательными для большей части персонала, а могут быть даже противоположными;
- работа по пропаганде корпоративных ценностей, даже, если и ведется, то не результативно;
- персонал не верит менеджменту и с подозрением оценивает то, что менеджмент предлагает;
- корпоративное обучение не ставит задачу соотнести ценности и осваиваемые модели поведения и не доводит до понимания персонала этическую, психологическую и материальную выгодность работы в корпоративной парадигме и пр. и пр.

Функции организационной и корпоративной культуры одни и те же: внутренней интеграции и внешней адаптации², но без специального анализа трудно сказать, какая культура выполняет их лучше, поскольку корпоративная культура может быть и сильной и слабой, и организационная культура может быть более или менее адекватной тем внутренним и внешним факторам, которые влияют на развитие компании.

Задание 1. Диагностика организационной культуры компании.

Осуществите диагностику организационной культуры компании и выявите ценностные предпочтения персонала в отношении организационного развития компании (Приложение 4).

Соберите полученные данные в таблицы 5 и 6.

Таблица 5

Организационная культура компании и организационно-культурные предпочтения персонала

Тип культуры	Теперь							Предпочтительно						
	1	2	3	4	5	6	Σ/6	1	2	3	4	5	6	Σ/6
A Клановая														
B Адхократическая														
C Рыночная														
D Иерархическая														

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ. 2003. 528 с.

² Schein E.H. Organizational culture and leadership. John Wiley & Sons, 2010. 437 p.

Таблица 6

Представления персонала об организационной культуре жизнеспособной конкурентоспособной компании

Тип культуры	Эффективная компания						
	1	2	3	4	5	6	Σ/6
A Клановая							
B Адхократическая							
C Рыночная							
D Иерархическая							

1.1. Сделайте рисунок, отразив на нем данные таблиц 5 и 6.

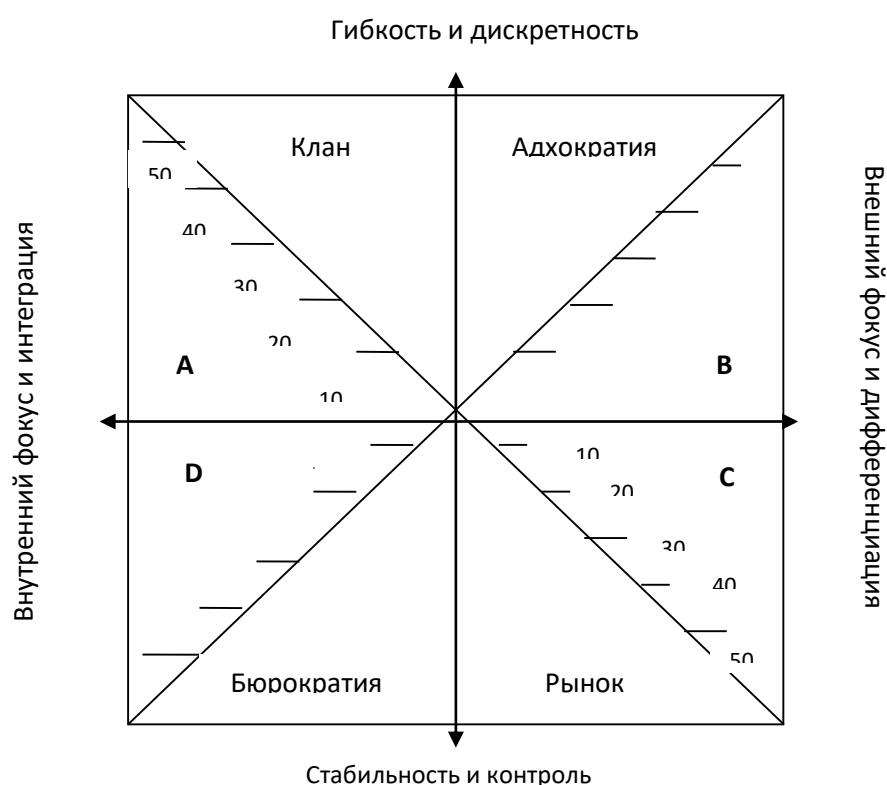


Рис.4. Организационная культура компании, ценностные предпочтения персонала и представления об организационной культуре жизнеспособной конкурентоспособной компании

1.2. Определите тип сложившейся в Компании организационной культуры, воспользовавшись информацией из таблицы 7.

Таблица 7

Характеристика типов организационной культуры (по Р.Камерону-К.Куинну)

Клановая культура Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как	Адхократическая культура Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми
---	---

воспитатели, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Базовые ценности: поддержание сложившихся отношений	рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Базовые ценности: инновации, творческая самореализация
Иерархическая культура Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Базовые ценности: закон и порядок, следование утвержденным правилам и алгоритмам	Рыночная культура Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Базовые ценности: успех в конкурентной среде.

Как правило, тип организационной культуры определяется двумя имеющимися доминантами.

1.2. Сравните данные, полученные всеми участниками, определите тип ОК на основе преобладающих в группе оценок.

1.3. Сделайте анализ сильных и слабых сторон сложившегося типа ОК в условиях организационных изменений.

1.4. Сравните сложившийся тип ОК с представлениями об организационных условиях эффективной конкурентоспособной компании.

1.5. Если есть возможность получите данные о видении вектора развития компании руководителей компании. Тем самым вы получите информацию о том, какой видит корпоративную культуру компании ваше руководство.

1.6. Дайте анализ величины разрыва между характеристиками организационной и корпоративной культурой компании.

Сила корпоративной культуры определяется двумя основными факторами: адекватностью корпоративной культуры вызовам внешней конкурентной среды, т.е. насколько она может выполнять функцию внешней адаптации, и близостью характеристик организационной и корпоративной культуры, т.е. насколько она выполняет функцию внутренней интеграции.

Задание 2. Анализ силы организационной культуры.

Дайте анализ, насколько организационная культура компании, выполняет функции внешней адаптации и внутренней интеграции в тех

конкурентных условиях, в которых находится ваша компания. Для более обоснованного ответа посмотрите, насколько она отличается от той организационной культуры, которая, по вашему мнению, характерна для конкурентоспособной и жизнеспособной компании.

Задание 3. Сила корпоративной культуры.

Определите силу корпоративной культуры с помощью метода Р.Дафта (Приложение 5).

Сделайте выводы о том, что нужно изменить в организационной культуре компании, чтобы повысить силу корпоративной культуры.

Домашнее задание: Ответьте на вопросы анкеты «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе» (Приложение 8). Отвечайте так, как вы чувствуете себя на самом деле. Анкету не подписывайте. Отдадите ее результаты через посредника (тренера).

Рекомендуемая литература:

1. Дырин С.П. Типология организационной культуры российских предприятий // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2. Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Институт психологии РАН, 2010. 442 с. С.51–63. URL: <https://book/3066440/98d612>
2. Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2014. 376 с. (Глава 4. Психологические методы в управлении. Организационная культура и лидерство, С.154–214). URL: <https://new.znaniy.com/catalog/document?id=165008>
3. Леонова И.С. Социально-психологический возраст женского персонала как латентный феномен организационной жизни / З.Х.-М. Саралиева, Л.Н. Захарова, И.С. Леонова // Женщина в российском обществе. 2018. №4. С. 100-110. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36601075>

Тема 6. Корпоративная культура: возможности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала

Цель освоения темы: сформировать умения разработки основных характеристик корпоративной культуры, влияющих на социально-психологический и социальный возраст персонала

Вы сделали выводы о том, что нужно изменить в организационной культуре компании, чтобы повысить силу корпоративной культуры. Теперь встает задача объективации корпоративной культуры и определения возможных векторов ее развития для повышения конкурентоспособности компании за счет ресурсов социально-психологического и социального возраста ее персонала.

Задание 1. Разработка концепции корпоративной культуры жизнеспособной и конкурентоспособной компании.

Основной вопрос: что могла бы представлять собой корпоративная культура компании, чтобы поддерживать ее жизнеспособность и конкурентоспособность?

В основу разработки можно положить схему, представленную в таблице 8.

Таблица 8

Характеристики и вектор развития корпоративной культуры компании

Характеристики корпоративной культуры	Основные значения и особенности	
	Сейчас	В развитии
Миссия		
Ценности деятельности		
Образ компании		
Цели бизнеса		
Мотивация к получению прибыли		
Работники		
Ценности в отношении организационного развития		
Человеческие отношения		
Конкуренция-Сотрудничество		
Ценности организационного развития		
Гарантии для работников		
Принятие решений		
Продвижение		
Принципы оплаты труда		
Социально-психологический возраст персонала		
Социальный возраст персонала		

Разработку концепции корпоративной культуры целесообразно начинать с определения, (или, если она уже есть) проверки и коррекции миссии компании с учетом результатов SWOT-анализа положения компании на рынке товаров и услуг. В миссии компании формулируется ее главное предназначение в обществе, та основная существенная причина, которая раскрывает смысл функционирования компании и в которой проявляются специфика ее деятельности, мировоззрение и философия ее менеджмента, к которым, по его мнению, следует приобщить весь коллектив компании. В миссии проявляется видение образ того, каким коллектив хочет видеть компанию, каким он хочет, чтобы компания стала.

Это должен быть образ жизнеспособной конкурентоспособной компании, сочетающий, как рациональный компонент, так и, обязательно, эмоциональный: персонал должен действительно хотеть двигаться в конкретном направлении, напрягая свои духовные, интеллектуальные ресурсы, постоянно развивая и применяя в практике работу необходимые компетенции, стремясь как можно более полно ответить на потребности потребителей, клиентов. Задача миссии состоит не только в раскрытии предназначения компании в обществе, но и включить эмоциональные регуляторы качественной профессиональной деятельности всего персонала.

У миссии две важных функции. Внешняя функция состоит в позитивном мотивировании субъектов внешней: партнеров и потребителей. Внутренняя – в позитивном мотивировании и сплочении персонала на работу

в интересах компании, она должна придавать смысл необходимым для развития компании организационным изменениям¹.

На рис. 5 представлена классификация миссий компаний в зависимости от их содержания и назначения².

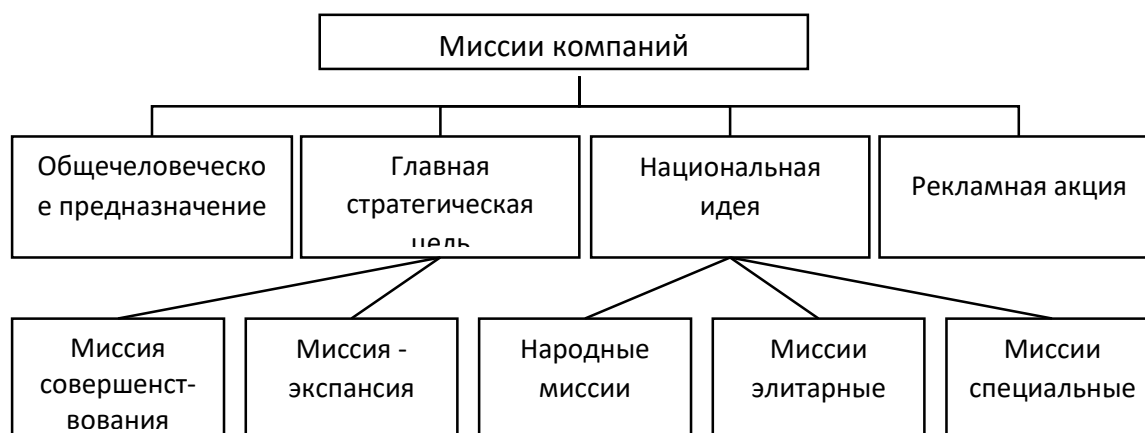


Рис. 5. Миссии компаний

Алгоритм работы.

1. Прежде, чем работать над формулировкой миссии, сделайте SWOT- анализ положения Компании на рынке товаров (услуг), определите направления развития.

2. Сформулируйте философию Компании. Отрадите в ней все составляющие корпоративной культуры, представленные в таблице. Можно поддержать процесс разработки философии компании применением рефлексивного мышления. Зачем это нужно? Как правило, решение любой задачи человек начинает с вопроса: Как ее решить? И часть дальше не идет в своем анализе. Только при столкновении с затруднениями пытается разобраться в сути вопроса и только при возникновении новых трудностей задумывается над вопросом, Зачем и кому нужно то, над чем мы работаем? Сэкономить время и силу можно, использовав правила рефлексивного мышления и работать над решением задачи³, в данном случае, над разработкой Философии компании, последовательно отвечая на следующие вопросы:

2.1. Социально-личностный уровень рефлексии: работая над корпоративной культурой компании, кому и какую, в конечном итоге, мы можем принести пользу своей работой:

- обществу в целом?
- каким-то конкретным социальным группам общества?

¹ Ермолаева Е.П. Идентификационные и корпоративные аспекты реализации «миссии фирмы» // Культура и поведение в организации. Под ред. С.П.Дырина, А.Л.Журавлева, Т.О.Соломанидиной. М.: Институт психологии РАН, 2008. С. 44–50.

² Соломанидина Т.О. Миссия компании / Т.О. Соломанидина // Культура и поведение в организации. Под ред. С.П.Дырина, А.Л.Журавлева, Т.О.Соломанидиной. М.: Институт психологии РАН, 2008. С. 51–58.

³ Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330.

- нашей компании?
- коллективу нашей компании?
- мне лично?

2.2. Предметный уровень рефлексии: какими компетенциями мы располагаем сейчас и можем нарастить в краткосрочной и среднесрочной перспективе для того, чтобы соответствовать своему предназначению? Можно использовать типологию компетенций Дж.Читама и Дж.Чиверса: Этические, Личностные, Когнитивные, Функциональные и Метакомпетенции¹.

Персонал каких компаний в регионе (стране в целом) еще обладает такими компетенциями? Или активно их развивает?

Каково наше положение в конкурентной среде?

Проведите корректировку компетенций после сравнения себя с конкурентами.

1.3. Процессуальный уровень рефлексии: реализацией каких подходов, какими средствами мы можем достигнуть необходимого уровня развития нашей компании?

Текст Философии компании не должен превышать 0.75-1.0 страницы. Особое внимание обратите на характеристику персонала: изложите характеристики социально-психологического и социального возраста кратко и содержательно. Проанализируйте согласованность этих характеристик с организационными поддерживающими факторами: требующимся уровнем внутренней конкуренции, принципами оплаты труда, ценностными приоритетами в отношении развития компании и пр.

Выберите наиболее соответствующий профилю вашей компании и видению ее развития тип миссии и сформулируйте ее. Это должна быть очень краткая формулировка, не более одного предложения, не более 7 слов.

Задание 2. Разработка методического обеспечения развития корпоративной культуры Компании в выбранном направлении за счет управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала. Прочитайте ситуацию № 2 из Приложения 6.

Каким образом, в рамках разработанной корпоративной культуры можно внедрить организационные изменения, представленные в ситуации?

Дайте анализ, работая в группе, с какими трудностями столкнется персонал на разных должностных позициях?

Любые организационные изменения, в том числе и внедрение инноваций порождают большое количество психологических издержек, которые снижают мотивацию сотрудников активного участия в них.

¹ Cheetham G., Chivers G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence – Based Approaches // Journal of European Industrial Training. 1998. Vol. 22(7). P.267-276.

Задание 3. Психологические издержки организационных изменений. Вы в качестве домашнего задания ответили на вопросы анкеты «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе». Соберите анонимно через тренера данные анкет в таблицу 9 и сделайте анализ тех психологических издержек, которые сопровождают проведение текущих организационных изменений.

Дайте анализ психологических издержек по гендерной принадлежности и хронологическому возрасту.

В таблице 10 приведены примеры психологических издержек, возникающих при проведении организационных изменений¹.

Таблица 9

Показатели психологического благополучия в трудовом коллективе

Возраст	Пол	Усталость			Самооценка состояния здоровья			Психологический климат в коллективе	Стресс	Самооценка возраста
		От работы	От организационных условий	От домашней работы	В целом	Сердечно-сосудистой системы	Нервной системы			
До 35	Ж									
	М									
35-54	Ж									
	М									
От 55(60)	Ж									
	М									

Примеры психологических издержек внедрения инноваций

Таблица 10

Потребности (по А.Маслоу)	Издержки инноваций
Гомеостатические	Изменение динамических стереотипов, увеличение напряжения (обучение, повышение квалификации, освоение новых технологий), и пр.
Безопасности	Беспокойство о сохранности рабочего места, стресс перемен, возможного понижения статуса и пр.
Принятия и общения	Сокращение межличностного общения, принятие менеджментом в зависимости от производственной эффективности в условиях инноваций и пр.
Самоуважения	Сомнения в своей компетентности
Творческой самореализации	Отсутствие выраженной потребности в инновационном характере работы, несовпадение направления и содержания инноваций интересам сотрудника и пр.

Заполните таблицу 11 психологических издержек для персонала с разным социально-психологическим возрастом в соответствии с жизненными сценариями (Приложение 2). Укажите выраженность издержек, присваивая

¹ Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330.

балл от 0 до 5 (0 – издержки отсутствуют, 5 – выражены настолько сильно, что препятствуют работе). Кратко сформулируйте особенности проявления издержек. Более полный материал для анализа вы получите, если детализируете каждый тип потребностей.

Таблица 11

Психологические издержки персонала с разным социально психологическим возрастом при проведении организационных изменений (внедрении инноваций) в компании

Потребности	Светлана, Станислав		Софья, Сергей		Зинаида, Захар		Мария, Михаил	
Гомеостатические								
Безопасности								
Принятия-Общения								
Самоуважения								
Творческой самореализации								

Предложите пути снижения психологических издержек для персонала компании при проведении организационных изменений, учитывая особенности социально-психологического возраста. Оформите свои предложения вместе с характеристиками корпоративной культуры в предварительный проект концептуально-методического обеспечения управления социально-психологическим возрастом персонала.

Снижение психологических издержек повышает субъективное благополучие персонала, снижает сопротивление изменениям, оптимизирует характеристики социально-психологического и социального возраста.

В задании 4 вам предлагается обсудить ситуации, в которых действуют сотрудники с разным социально-психологическим возрастом в условиях организационных изменений, проводимых в медицинских и производственных компаниях. Можно обсудить их все, а можно выбрать, более соответствующие профилю работы вашей компании.

Задание 4. Задачи управления социально-психологическим возрастом в условиях изменения корпоративной культуры компании.

4.1. Прочитайте ситуацию 2 из Приложения 6. Обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

1. Как вы думаете, полезно ли внедрение TQM в бизнес вообще и систему здравоохранения, в частности?

2. В чем мог состоять профессиональный и репутационный ущерб для Клиники с уходом ряда ведущих врачей?

3. Как выдумаете, какой тип организационной культуры в клинике? Аргументируйте свое мнение.

4. Как вы думаете, сильная ли корпоративная культура в Клинике? Аргументируйте свое мнение.

5. Как в современных условиях следует внедрять организационные изменения? В чем была права и не права администрация Клиники?

6. Определите социально-психологический возраст основных действующих лиц ситуации. Как он проявлялся?

7. Как можно использовать на благо компании личностный потенциал сотрудников с разным социально-психологическим возрастом при проведении организационных изменений?

8. Следует ли администрации клиники обратить внимание на социально-психологический возраст сотрудников, поставить задачи управления им? Как можно использовать потенциал корпоративной культуры для управления социально-психологическим возрастом сотрудников?

4.2. Прочитайте ситуацию 3 из Приложения 6. Обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

1. В чем была права и не права администрация Клиники? Как в современных условиях следует внедрять организационные изменения?

2. Как выдумаете, какой тип организационной культуры в клинике? Аргументируйте свое мнение.

3. Как вы думаете, сильная ли корпоративная культура в Клинике? Аргументируйте свое мнение.

4. Определите основные организационные ценности и социально-психологический возраст участников. Как он проявлялся?

5. Как согласуются ценности и социально-психологический возраст сотрудников со стилем управленческого взаимодействия, реализуемого руководством компании?

6. Как можно использовать на благо компании личностный потенциал сотрудников с разным социально-психологическим возрастом при проведении организационных изменений?

7. Следует ли администрации клиники обратить внимание на социально-психологический возраст сотрудников, поставить задачи управления им? Как можно использовать потенциал корпоративной культуры для управления социально-психологическим возрастом сотрудников?

4.3. Прочитайте ситуацию 4 из Приложения 6. Обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете эффективно ли использование инструментов бережливого производства на российских предприятиях в целом, в т.ч. на серийных заводах и разрабатывающих организаций?

2. Правильно ли было взять проект в свои руки вместо того, чтобы развивать его под руководством приглашенного специалиста и отдела, имеющего ресурсы для внедрения БП? Как можно было осуществить такую инициативу на предприятии? Какие плюсы и минусы вы видите в обоих вариантах развития проекта БП?

3. На каких предприятиях такой специалист как Любовь Анатольевна могла быть успешной? Почему она не понравилась большинству сотрудников Конструкторского бюро?

4. Какой социально-психологический возраст Любви Анатольевны? Аргументируйте свое мнение? Повлиял ли он на ее восприятие сотрудниками КБ?

5. Определите основные организационные ценности и социально-психологический возраст остальных участников? Как он проявлялся?

6. Как влияет социально-психологический возраст сотрудников на их отношение к организационным изменениям?

7. Какие вы видите управленческие подходы к вовлечению сотрудников с разным социально-психологическим возрастом в организационные изменения?

Домашнее задание:

- Определите свою предрасположенность к выполнению определенных командных ролей, используя тест «Командные роли» Р.М.Белбина (Приложение 9).

Рекомендуемая литература:

1. Архипова С.Е. Роль культуры компании в процессах организационных изменений // Управление корпоративной культурой. 2014. №1. С.22–25. URL: <https://grebennikon.ru/article-2z7s.html>
2. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления корпоративной культурой // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №6. С. 24-31. URL: <http://economyandbusiness.ru/razvitie-protsesssa-upravleniya-korporativnoj-kulturoj>
3. Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда. Теория и практика. Под ред. А.Л. Журавлева, Л.Г. Дикой. М.: Институт психологии РАН, 2010. С. 313–330. URL: <https://book.cc/book/3066440/98d612>
4. Мэнин Х. Изменение организационной культуры предприятия как преодоление сопротивления цифровой трансформации // Вестник университета. 2019. Т.12. №12. С. 66–70. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-66-70>.

Тема 7. Организационная социализация персонала с разным социально-психологическим возрастом в условиях организационных изменений

Цели освоения темы:

- Освоение умений осуществлять диагностику социализированности персонала и разрабатывать программы социализации персонала для условий организационных изменений;
- Освоение метода управления персоналом «группы качества» в условиях организационных изменений;
- Освоение методических подходов к мониторингу изменений социально-психологического и социального возраста персонала Компании.

Разработка программ организационной социализации обусловлена стремлением менеджмента сократить издержки на обучение персонала и ускорить вхождение нового сотрудника в систему незнакомых ему организационных отношений, или освоения сотрудниками обновленного комплекса социальных ролей в условиях организационных изменений, формирование трудовой вовлеченности, удовлетворенности трудом, организационной приверженности, позитивного влияния на карьерный рост, снижение организационной конфликтности (от Van Maanen, 1978; Desmidt, 2019]. Организационная социализированность персонала определяется соответствием всего комплекса компетенций сотрудника требованиям корпоративной культуры и особенностям трудовой деятельности, в том числе в условиях организационных изменений.

Задание 1. Организационная социализированность персонала.

В организационной социализации выделяют собственно организационную, групповую и трудовую социализацию, поскольку эти аспекты взаимосвязаны и важны, как для самого сотрудника, так и для разработки программы эффективной социализационной программы. Выполните задание из Приложения 7, представьте полученные данные в следующей таблице.

Таблица 12

Особенности организационной социализации персонала

Аспекты социализации	Количество набранных баллов	Реальное соответствие первоначальной самооценке (полное, частичное, отсутствует)	Комментарии
Организационная актуальная			
Организационная перспективная	X3=		
Групповая актуальная			
Групповая перспективная	X3=		
Трудовая актуальная			
Трудовая перспективная	X3=		

Вы могли заметить, что в каждом разделе опросника три последние суждения относятся к перспективам развития компании, поэтому расчет показателей нужно произвести отдельно. Значимость перспективной социализации в нашей работе выше, поэтому чтобы сбалансировать вес актуальной и перспективной социализации рекомендуется полученный балл умножить на три.

Проанализируйте актуальную социализированность и перспективную готовность к социализации в условиях организационных изменений. Соотнесите полученные результаты с социально-психологическим и социальным возрастом членов группы.

Предложите подходы к повышению социализированности и готовности к перспективной социализации сотрудников в системе корпоративного обучения и наставничества вашей Компании.

В качестве эффективной технологии организационной социализации сотрудников являются кружки, или группы, качества.

Первые кружки качества были созданы еще в начале 1980-х годов, в их основе лежала концепция постоянного совершенствования Кайдзен. Сейчас они используются для решения разных задач, в том числе и при реализации организационных изменений и внедрении инноваций. Правильная организация групп качества позволяет решить целый комплекс задач в сфере управления персоналом, как входящим в сами группы, так и не входящим в них:

- выявление активной, приверженной Компании и вектору ее развития части персонала;
- освоение на практике членами группы качества командной работы и демократичных методов взаимодействия внутри группы и вне ее;
- освоение членами группы компетенций сбора информации, разработке предложений по снижению психологических и иных издержек проведения организационных изменений и, в частности, внедрения инноваций, предоставления обратной связи о ходе и результатах проводимых организационных изменений, эффективного взаимодействия с руководством компании;
- члены группы качества могут войти в управленческий резерв компании;
- своей деятельностью они оказывают позитивное влияние на остальную часть персонала, становясь моделями правильного, одобряемого руководством и приносящего реальные результаты организационного поведения.

Группы включают в себя, как правило 5-7 (до 9) человек, занимающих должности одного уровня: от низших до среднего уровня менеджмента. Члены кружка, это - зарекомендовавшие себя положительно добровольцы. Как правило, это люди зрелого и молодого социально-психологического возраста. При правильной работе групп качества их члены как поведенческие модели способствуют тому, чтобы позитивно изменился средний социально-психологический возраст в направлении молодого и (или) зрелого. Они проходят обучение наблюдению, составлению устных и письменных отчетов, осуществлению пилотных проектов. Группа или ее представитель должен иметь регулярный доступ к руководителю Компании или одному из первых лиц. Как правило, неудачи внедрения групп качества, а это тоже своего рода инновации, связаны с необязательностью поведения руководства по встречам, анализу и внедрению результатов работы групп качества. Люди теряют мотивацию, разочаровываются, и группы перестают существовать.

Задание 2. Формирование групп качества

Обращаясь к формирующемуся проекту организационных изменений в вашей Компании, предложите направления работы групп качества. Обоснуйте свой выбор. Для определения ролей в будущей командной работе выявите свою предрасположенность к выполнению той или иной роли в команде. Для этого используйте результаты выполненного в качестве домашнего задания теста «Командные роли Р.М.Белбина (Приложение 9). Сформируйте группу (группы) качества. Наметьте план работы с отчетом групп на защите проектов.

Задание 3. Подходы к мониторингу результативности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала. Разработайте методику (методику) регулярной оценки социально-психологического возраста персонала после внедрения в практику проекта совершенствования корпоративной культуры и управления возрастными проявлениями персонала.

Методы могут существенно варьировать. Самый простой - это оценка социально-психологического и социального возраста менеджерами на основе, как субъективных критериев, так и тех показателей, которые представлены в данных материалах и рекомендованной литературе. Более сложными могут быть методы, использующие в качестве составляющих те тесты и анкеты, которые представлены в Материалах и, которые, вы, возможно предложите сами. Включите разработанный вами метод в заключительную часть вашего Проекта, представляемого на его защите.

Рекомендуемая литература:

1. Дорофеева Л.И. Проблемы социализации персонала в российских компаниях // Парадигма. 2019. №2. С.3–11. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39139661>
2. Захарова Л.Н., Саралиева З.Х. Поддерживающий тип поведения как ключевая компетенция менеджеров и педагогов программ развития цифровых компетенций женского персонала // Гендерное измерение цифровой экономики: от стратегии к действию (2018-2030)». Материалы Всероссийской конф. с междунар. участием 20-21 апреля 2018, ИвГУ, - Иваново: ИвГУ. 2018. С.24-28. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35219017>
3. Коновалова В.Г. Когда корпоративная культура может стать проблемой: проявления и причины «токсичности» // Вестник университета. 2019. №6. С.11–18. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-6-11-18>
4. Патутина Н.А. Формирование организационной культуры корпорации: рассуждения о мотивации, социализации и воспитании // Мотивация и оплата труда. — 2017. №4. С.276–280. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32236710>

Литература

1. Богатырева О.О. Диагностика организационной социализации // Психологическая диагностика. 2005. № 3. С. 45–54.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. М.: Экономистъ. 2003. 528 с.
3. Гимпельсон В.Е. Возраст и заработная плата: стилизованные факты и российские особенности // Экономический журнал ВШЭ. 2019. Т. 3. № 2. С. 185–237.

4. Ермолаева Е.П. Идентификационные и корпоративные аспекты реализации «миссии фирмы» // Культура и поведение в организации. Под ред. С.П.Дырина, А.Л.Журавлева, Т.О.Соломанидиной. М.: Институт психологии РАН, 2008. С. 44–50..
5. Здравомыслов Л. Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986.
6. Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т.11. №4. С. 6–8.
7. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977.
8. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000.
9. Соломанидина Т.О. Миссия компании / Т.О. Соломанидина // Культура и поведение в организации. Под ред. С.П.Дырина, А.Л.Журавлева, Т.О.Соломанидиной. М.: Институт психологии РАН, 2008. С. 51–58.
10. Соломанидина Т.О. Система управления по ценностям: вопросы разработки и внедрения // Управление корпоративной культурой. 2014. №3. С.162–172
11. Тарасов И.В. 2018. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний //Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С.62–69. Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социологические исследования. 2014. №5. С. 47–58
12. Швабб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 192 с.
13. Ясин Е.Г. Экономика России: перед долгим переходом / Е.Г. Ясин, Я.И. Кузьминов, Н.В. Акидинова // Материалы XVII Международной конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <https://conf.hse.ru/2016/>
14. Bobbitt-Zeher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // Gender & Society. 2011. Vol.25. №6. P. 764–786.
15. Bowman D. Statistical representations and stereotypes of youth labor market participation. Insights from Australia // Statistical_Representations_and_Stereotypes_of_Youth_Labour_Market_Participation_Insights_from_Australia. 2014. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.researchgate.net/publication/268107501>
16. Cameron K.S. Organizing resilience // Positive organizational scholarship: foundation of a new discipline. Eds. K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. Berett-Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.
17. Cheetham G., Chivers G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practioner and competence – Based Approaches // Journal of European Industrial Training. 1998. Vol. 22(7). P.267-276.
18. Desmidt S., Prinzie A. Establishing a mission-based culture: analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact // International Public Management Journal. 2019. Vol.22. №4. P.664–690.
19. Ducheck S. Organizational resilience: A capability-based // Business Research. 2020. №13. P. 215–246.
20. Heilman M.I. Gender stereotypes and workplace bias // Research in Organizational Behavior. 2012. Vol.32. P. 113–135.
21. Janssen S., Backes-Gellner U. Occupational stereotypes and gender-specific job satisfaction: industrial relations // A Journal of Economy and Society. 2016. Vol.55. №1. P. 71–91.

22. King D.D. Not if, but when we need resilience in the workplace / D.D. King, A. Newman, F. // Journal of Organizational Behavior. 2016. Vol.37. №5. P. 782–786.
23. Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // Journal of Research in Personality. 2016. Vol.60. P. 51–55.
24. Kuhn M.H., McPartland T.S. An Empirical investigation of self-attitudes // American Sociological Review. 1954. Vol.19. №1. P. 68–76.
25. Learned E.P. Business Policy: Text and Cases / E.P. Learned, C.R. Christensen, K.R. Andrews, W.D. Guth. Homewood. Irwin, 1965. 355 p.
26. Organizational resilience: security, preparedness, and continuity management systems requirements and guidance for use. ASIS SPC, 2009. 66 p. [Электронный ресурс]. URL: http://www.ndsu.edu/fileadmin/emgt/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf
27. Posthuma R.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions // Journal of Management. 2009. Vol.35. №1. P. 158–188.
28. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. John Wiley & Sons, 2010. 437 p.
29. Schwartz S.H. Refining the theory of basic individual values // Journal of Personality and Social Psychology. 2012. Vol.103. №4. P. 663–688.
30. Vo K. Retirement, age, gender and mental health: findings from the 45 and Up Study / K. Vo, P.M. Forder, M. Tavener et al. // Aging & Mental Health. 2015. Vol.19. №7. P. 647–657.
31. Wieland A., Wallenburg C.M. The influence of relational competencies on supply chain resilience: a relational view // International Journal of Physical Distribution & Logistics Management. 2013. Vol.43. №4. P. 300–320
32. Zaniboni S. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations / S. Zaniboni, M. Kmicinska, D.M. Truxillo et al. // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol.28. №4. P. 453–467.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Тест «Ваш психологический возраст» (S.Miller)

URL: <https://play.howstuffworks.com/quiz/what-is-your-psychological-age>

(Перевод, адаптация, обработка выполнены Л.Н.Захаровой, 2020)

Инструкция. Читайте внимательно каждый пункт и выбирайте один из четырех возможных ответов, отметив их галочкой в соответствующих ячейках третьего столбца.

№	Вопросы	Возможные ответы	Ваш выбор
1	По вышей оценке, вы, скорее, оптимист или пессимист?	А Я – абсолютно точно - оптимист	
		В Я – скорее все же оптимист	
		С Я – скорее пессимист	
		Д Я - законченный пессимист	
2	Как вы оцениваете свою память?	А Я забываю многое	
		В Я могу быть несколько забывчивым	
		С У меня довольно хорошая память	
		Д У меня прекрасная память	
3	Насколько вы человек привычки?	А Есть какие-то дела, которые являются для меня привычными	

		В Я – человек, склонный к привычным делам и иногда чувствую, как один день похож на другой	
		С У меня нет вообще никаких привычек	
		Д Я нередко просто закидываюсь на каких-то делах	
4	Ваши дела лучше обстоят сейчас или в прошлом?	А С моими делами все лучше обстоит именно сейчас	
		В Кое-что бывало лучше в прошлом	
		С В прошлом все было лучше	
		Д Кое-что сейчас лучше	
5	Ваши мысли концентрируются в большей мере на событиях прошлого, настоящего или будущего?	А Смесь всего	
		В На прошлом	
		С На будущем	
		Д На настоящем	
6	Что вы можете сказать о вашей склонности к депрессии?	А Мне приходится часто бороться с депрессией	
		В Я почти никогда не впадаю в депрессию	
		С Бывают случаи, когда я испытываю депрессию	
		Д Я очень редко чувствую депрессию	
7	Насколько хорошо вы запоминаете имена людей?	А Я хорошо запоминаю имена	
		В Я в общем неплохо запоминаю имена	
		С Я отлично запоминаю имена	
		Д У меня ужасные проблемы с запоминанием имен	
8	Много ли удовольствия вы получаете, играя в игры?	А Я вообще не люблю игры	
		В У меня нет времени играть в игры	
		С Играть в игры может быть довольно весело	
		Д Я люблю играть в игры	
9	Вы считаете себя мечтателем (мечтательницей)?	А В общем-то я люблю немного помечтать	
		В Я не так много мечтаю, как это бывает с другими	
		С Я – настоящий мечтатель	
		Д Я не увлекаюсь мечтаниями	
10	Какое описание подходит больше всего под ваш жизненный вектор сейчас?	А Нахождение того, как можно делать лучше то, что я делаю	
		В Раскрытие того, кем я на самом деле являюсь	
		С Изучение того, как я могу передать все, что знаю и имею будущим поколениям?	
		Д Протест против всего того, с чем я рос	
11	Насколько вы открыты новым идеям?	А Я в чем-то очень постоянен в своих идеях	
		В Я довольно-таки открыт новым идеям	
		С Я достаточно консервативен в своем мышлении	
		Д Я полностью открыт всем новым идеям	
12	Как быстро вы думаете?	А Довольно-таки медленно	
		В Очень быстро	
		С Не так быстро, как раньше	
		Д Довольно-таки быстро	
13	Какое удовольствие вы получаете от складывания паззлов?	А Я люблю складывать хороший паззл	
		В Складывать паззл может быть весело	
		С У меня нет времени на паззлы	
		Д Я не люблю паззлы	
14	Что вы предпочитаете: реальность или вымысел?	А Я больше предпочитаю факты	
		В Я в чем-то больше склоняюсь к фактам	
		С Я больше склоняюсь все же к фантастике	
		Д Я больше предпочитаю фантастику	
15	Как вы оцениваете уровень своего жизненного опыта?	А Я мало чего видел в этой жизни	
		В Я видел и сделал довольно много в этой жизни	
		С У меня нет большого опыта	
		Д Я довольно много знаю и кое-что сделал в этой жизни	
16	Насколько вы креативный человек?	А Я очень креативный человек	
		В Я довольно-таки креативный человек	
		С Раньше я был более креативным	
		Д Я – консервативный человек	

17	Как часто вы стремитесь вспомнить вещи, которые, как вы считаете, должны бы знать?	A Чаще, чем хотелось бы	
		B Только, когда я очень устал	
		C Постоянно	
		D Никогда	
18	Что вы думаете о современной популярной музыке?	A Она громкая и ужасная	
		B Я не очень люблю современную популярную музыку	
		C Я люблю ее	
		D Есть несколько исполнителей, которых я люблю	
19	Какой жанр более всего интересен для вас?	A Фантастика	
		B Комедия	
		C Драма	
		D Биография	
20	Можете назвать себя учеником по жизни?	A Совсем нет	
		B Не настолько, как это было раньше	
		C Полагаю, что в отдельных аспектах жизни	
		D Да, я всегда учусь новому	
21	Насколько тяжело для вас сосредоточиться на чем-либо?	A Я очень хорошо фокусирую свое внимание	
		B Для меня реально трудно сфокусировать внимание	
		C У меня большие способности сосредоточения	
		D Я имею проблемы с фокусировкой время от времени	
22	Когда в последний раз вы потеряли нужную вещь и не могли вспомнить, где могли ее оставить?	A Никогда	
		B Это случается время от времени	
		C Это случается довольно регулярно	
		D Это было, но очень давно	
23	Когда в последний раз у вас появилось новое хобби?	A Довольно-таки давно	
		B Довольно-таки недавно	
		C Это было очень давно	
		D Совсем недавно	
24	Вы любите путешествовать?	A Я совсем не люблю путешествовать	
		B Это может быть довольно весело	
		C У меня нет времени много путешествовать	
		D Я люблю путешествия	
25	Насколько вы любопытны?	A Я ужасно любопытен	
		B Я немного любопытен	
		C Раньше я был более любопытным	
		D Я не любопытен вообще	
26	В какое время суток ваше сознание наиболее ясно?	A В первую очередь, утром	
		B В основном ближе к вечеру	
		C Вечером	
		D В основном, в середине дня	
27	Когда в последний раз вы попробовали новую еду?	A Довольно-таки недавно	
		B Некоторое время тому назад	
		C Совсем недавно	
		D Это было очень давно	
28	Что вы чувствуете в связи с приходом новых цифровых технологий?	A Мне они очень нравятся и я не отстаю	
		B Я делаю все возможное, но кажется все это постоянно меняется	
		C Я растерян и вообще не использую их	
		D Я получаю от них удовольствие, но, может быть, мне нужно немного напрягаться, чтобы не отставать от них	
29	Какую громкость вы любите, когда слушаете музыку?	A Скорее тихо	
		B Скорее громко	
		C Очень тихо	
		D Очень громко	
30	Насколько вероятно, что вы начнете новый проект или новую карьеру?	A Это не случится	
		B С высокой вероятностью	
		C У меня нет времени для этого	
		D В общем-то, это вполне возможно	

Приложение 2. Жизненные сценарии персонала с разным социально-психологическим возрастом

Женские сценарии

Светлана давно работает в Компании. Она не занимала административных должностей и никогда не стремилась выделиться из коллектива. Коллеги ценят Светлану за доброту, общительность, готовность помочь. У нее богатый жизненный и профессиональный опыт, ее советы ценят, она- уважаемый человек в своем коллективе. Все знают, что она заботливая жена и мать. Ее мысли всегда со своими близкими. Она хорошо и ответственно работает, накопленный опыт помогает даже в непростых ситуациях. Но и свою Компанию Светлана любит, говорит, что это ее вторая семья. Каждый день ей хочется пойти на работу потому, что там прекрасный коллектив, много общения и поддержки. Это дорогого стоит: даже если что-то сделаешь не так, коллеги никогда не выдадут руководству. Светлана, хотя частенько жалуется на усталость и плохое самочувствие, она сильно устает на работе, не столько от самого труда, сколько от постоянных нововведений, начавшихся в последние полгода. Но она нередко остается сверхурочно, чтобы заработать побольше, - не столько для себя, сколько для детей. У нее нет времени осваивать новые технологии, которых становится все больше и больше. Если приходится оставаться повышать квалификацию, она так переживает, что наука не лезет ей в голову. Ей кажется, что она никогда все равно не научится справляться со сложными цифровыми технологиями. «Я буду первая, кого заменит робот», - грустно улыбаясь, говорит она, своим подругам. Иногда повышение квалификации проходит в выездном режиме: сотрудники выезжают на счет компании в пригородный пансионат послушать лекции приезжих специалистов. Светлана относится к таким поездкам как к отдыху: она наконец-то сможет хорошо выспаться, не готовить, снять постоянную усталость, чтобы отдохнувшей вернуться к своим привычным делам и заботам.

Софья – за время работы в Компании сумел продвинуться до должности руководителя небольшого, но значимого подразделения. Для нее – это важное достижение, основным залогом которого она считает строгое планирование и высокий уровень ответственности. Софья планирует работу на месяц, на неделю и даже на каждый рабочий день и очень раздражается, когда ее планы нарушаются из-за различных форс-мажорных обстоятельств или внезапных совещаний. Ей нравится работать, но только, если все ясно, понятно, есть четко установленные правила. Ей хочется, чтобы и все члены ее семьи жили в соответствии с установленным режимом дня, но это далеко не всегда получается. Софья довольна своей семьей и своим положением в Компании. Ее ценят за надежность, у нее всегда в порядке отчетность. Она все успевает сделать вовремя, однако, готова всегда задержаться на работе, но выполнить все, что требуется. И если приедет комиссия с проверкой, проверяющих нужно отвести к Софье, и все будут довольны. Софья говорит, что, чтобы получить хороший результат, нужен хороший алгоритм, хорошее планирование, четкие требования к персоналу. Ее раздражают коллеги, которые стали поговаривать, что пора серьезно пересматривать ведение дел, Компании грозит технологическое отставание и потеря конкурентоспособности. Внедрение новой техники, новых технологий просто выбивает Софью из колеи. Если нужно остаться на повышение квалификации, у Софьи начинает болеть голова и поднимается давление, как и всегда, когда речь идет о переменах. «Я начинаю чувствовать себя старухой, когда речь идет о всех этих цифровых технологиях, заменой людей роботами, а ведь я уверена, что нужна Компании и буду нужна еще очень долго», - на раз говорила Софья. Компания занимает неплохие позиции в регионе, добиться этого было непросто, нужно уметь хранить то, что есть. Как-то она сказала, что устала, побыв на совещании, где рассказывали, в каком направлении и как должна развиваться Компания, устала только от мысли, что все, что наработано десятилетиями, может быть

разрушено. Сама работа не так трудна, как трудно выдержать все эти новации, от которых все равно никакого толку. Это знает любой здравомыслящий человек. Сколько уже было всяких перестроек, оптимизаций, реформирований, а людям становилось только хуже.

Зинаида любит свою работу и вообще любит работать, никогда без дела не сидит. В ее жизни все хорошо сбалансировано: и работа, и семья, и есть даже увлечения, хобби. Она говорит, что человек должен быть гармоничным. Тем не менее стремление к гармонии не мешает быть очень прагматичной и тем, кто с ней работает рядом, кажется, что ее нацеленность на результат, забота о снижении издержек, стремление продвинуться по служебной лестнице, делают ее немного суховатой, слишком деловой. Коллегам интересно, какая она в семье. Зинаида напряженно работает, устает, но говорит, что легко снимает рабочую усталость, занимаясь акварелью. Она хочет вовлечь в занятие искусством своего мужа и дочку, но те пока не поддаются. На работе же ей поддается все. Если нужно освоить новое оборудование, Зинаида не только сама освоит, покажет лучшие результаты, но и лучше наставника не найти. Она сохраняет спокойствие, не раздражается, добиваясь, чтобы хорошие результаты получили даже те, кто сомневался, отставал и даже сопротивлялся. Зинаида говорит, что только так Компания сумеет сохранить конкурентоспособность. Как-то ее поддела коллега: «Ты так стараешься, как будто Компания принадлежит тебе». Зинаида ответила, что не здорово хотеть хорошую зарплату, но ждать, что ее тебе заработают другие. Я бы не стала работать при уравниловке и никому не советую. Работать нужно так, чтобы в голову никому не пришло заменить тебя роботом. Она не раз говорила, что именно работа всегда помогала ей понять, чего она стоит как человек и профессионал.

Мария – одна из самых заметных специалистов в своем коллективе. Если нужно что-то узнать о новых технологиях, как справиться с проблемами, вдруг возникшими при работе с только что поступившим новым оборудованием, все знают, что Маша поможет. Женщины-коллеги нередко удивляются, как Маша легко справляется со сложной техникой. Она немного гордится своим профессионализмом и буквально ищет новое в своей профессии. Даже, находясь где-нибудь на отдыхе, она умудряется найти близких по профессиональным интересам людей, потом рассказывает на работе, в том числе и менеджерам, о технических и технологических новинках. Если в Компании какое-то время ничего нового не происходит, ей становится скучно. Она, шутя, отвечает, что любит учиться, наверное, не доучилась в институте. Она не разговорила, что работа – то самое место, где более всего может быть востребованы творческие способности человека, его интеллект, способности, новаторство. Чтобы побольше времени уделять семье, Маша предпочитает интернет-образование, чтобы никуда не ходить, не ездить, а освоить все дома, когда и суп варится, и дети под надзором. И не только под надзором: они вместе с ней учат английский, с мамой это веселее. Конечно, муж Маши не очень доволен тем, как много времени она проводит за компьютером, но пока мирится с ситуацией и даже хвалится успехами Маши в разговоре с друзьями. Коллеги иногда удивляются: как много Маша учится и работает, но никогда они не слышали жалоб на усталость или здоровье. Недавно ее включили в состав управленческого резерва. Не все были этому рады, спокойной жизни не жди.

Мужские сценарии

Станислав уже несколько лет работает в Компании. Он не занимал административных должностей и никогда не стремился выделиться из коллектива. Коллеги ценят Станислава за готовность помочь, общительность, доброжелательность. Он, кстати, с женой он познакомился здесь же и счастлив в браке. Не раз Станислав говорил, что хотел бы, чтобы и его дети работали в этой Компании. У него богатый жизненный и профессиональный опыт, его советы ценят, он – уважаемый человек в своем коллективе. В

своем коллективе Станислав сумел найти общий язык со всеми сотрудниками, говорит, что Компания – его вторая семья, жаль только, что в корпоративные мероприятия не входит рыбалка. Это его хобби, на рыбалке он снимает усталость от работы. Отдохнет, и ему снова хочется пойти на работу, потому, что там прекрасный коллектив, много общения и поддержки. Это дорогого стоит: даже если что-то сделаешь не так, коллеги никогда не выдадут руководству. Он и сам всегда на стороне своих коллег. В последнее время Станислав частенько жалуется на усталость и плохое самочувствие. Говорит, что устает на работе, но не столько от самого труда, сколько от постоянных нововведений, требований руководства повышать квалификацию. Тем не менее, он нередко остается сверхурочно, чтобы заработать побольше, старается для семьи. У него нет времени осваивать новые технологии, которых становится все больше и больше. Если приходится оставаться повышать квалификацию, он становится мрачным, настроение портится, даже ищет подходы уклониться или пройти формально, все равно, мол, без всего этого можно прекрасно прожить. «Я буду первым, кого заменит робот», – с легким сарказмом, говорит он, своим приятелям. Иногда повышение квалификации проходит в выездном режиме: сотрудники выезжают на счет компании в пригородный пансионат послушать лекции приезжих специалистов. Вот это нравится Станиславу, он относится к таким поездкам как к отдыху: наконец-то сможет хорошо выспаться, снять постоянную усталость, хорошо поесть, а если и жена поедет тоже, – то все просто прекрасно.

Сергей за время работы в Компании сумел продвинуться до должности руководителя небольшого, но значимого подразделения. Для него – это важное достижение, основным залогом которого он считает строгое планирование не только своей работы, но и работы подчиненных. Сергей планирует работу на месяц, на неделю и даже на каждый рабочий день и очень раздражается, когда его планы нарушаются из-за различных форс-мажорных обстоятельств или внезапных совещаний. После таких дней он чувствует себя «разбитым» и уставшим, но пока это случается не часто, но, похоже непредсказуемость постепенно становится правилом жизни, и это неприятно. Его раздражают коллеги, которые стали поговаривать, что пора серьезно пересматривать ведение дел, Компании грозит технологическое отставание и потеря конкурентоспособности. Даже некоторые его подчиненные разделяют это мнение. Внедрение новой техники, новых технологий просто выбивает Сергея из колеи. Он видит в этом угрозу своему положению в компании. Конечно, он остается на все мероприятия корпоративного обучения. «Я чувствую себя стариком, когда речь идет о всех этих цифровых технологиях, заменой людей роботами, а ведь я уверен, что такие люди, как я нужны Компании и будут нужны еще очень долго», – не раз говорил Сергей своей жене и приятелям. Компания занимает неплохие позиции в регионе, добиться этого было непросто, нужно уметь хранить то, что есть. Как-то после совещания, где рассказывали, в каком направлении и как должна развиваться Компания, на него накатили усталость и мрачное настроение от мысли, что все, что наработано десятилетиями, может быть разрушено. Сама работа не так трудна, как трудно выдержать все эти новации, от которых все равно никакого толку. Это знает любой здравомыслящий человек. Сколько уже было всяких перестроек, оптимизаций, реформирований, а людям становилось только хуже.

Захар – очень активный человек, он любит свою работу и вообще любит работать, никогда без дела не сидит. За спиной коллеги называют его «вечный двигатель». В его жизни все хорошо сбалансировано: и работа, и семья, и есть даже увлечения, хобби. Его любимое хобби, которое позволяет ему «переключиться», снять усталость от работы – это бег. Несмотря на время года или погоду на улице, Захар выходит вечером на пробежку и усталости как не бывало. Последние полгода, под его чутким, но настойчивым руководством, жена тоже присоединилась к его хобби. Они даже завели собаку, чтобы она, как говорится, составляла им компанию. Он довольно прагматичный человек и тем, кто с

ним работает рядом, кажется, что его нацеленность на результат, забота о снижении издержек, стремление продвинуться по служебной лестнице, делают его немного суховатым, слишком деловым. На работе ему поддается все. Если нужно освоить новое оборудование, Захар не только сам освоит, покажет лучшие результаты, но и лучше наставника не найти. Он сохраняет спокойствие, не раздражается, добиваясь, чтобы хорошие результаты получили даже те, кто сомневался, отставал и даже сопротивлялся. Захар говорит, что только так Компания сумеет сохранить конкурентоспособность. Как-то его поддел коллега: «Ты так стараешься, как будто Компания принадлежит тебе». Захар ответил, что не здорово хотеть хорошую зарплату, но ждать, что ее тебе заработают другие. Я бы не стал работать при уравниловке и никому не советую. Работать нужно так, чтобы в голову никому не пришло заменить тебя роботом. Он не раз говорил, что именно работа всегда помогала ему понять, чего он стоит как человек и профессионал. Руководство отмечает это и несколько раз уже включало его в состав проектной команды, где он прекрасно зарекомендовал себя.

Михаил – одна из самых заметных специалистов в своем коллективе. Если нужно что-то узнать о новых технологиях, как справиться с проблемами, вдруг возникшими при работе с только что поступившим новым оборудованием, все знают, что Михаил поможет. За время работы он изучил свое дело на уровне эксперта. И в этом есть большая доля его личных заслуг. Михаил постоянно развивается и не стоит на месте. Будь то прохождение курсов повышения квалификации или чтение профильных книг и статей в Интернете. Путешествия, это то, что любит Михаил, Это – его отдых и способ набраться сил. Но даже, находясь где-нибудь с семьей на отдыхе, он умудряется найти близких по профессиональным интересам людей, потом рассказывает на работе, в том числе и менеджерам, о технических и технологических новинках. Если в Компании какое-то время ничего нового не происходит, ему становится скучно. Он, шутя, говорит, что любит учиться, наверное, не доучился в институте. Он не раз говорил, что работа – то самое место, где более всего может быть востребованы творческие способности человека, его интеллект, способности, новаторство. Конечно, жене Михаила не очень нравится, как много времени она проводит на работе и за компьютером, но пока мирится с ситуацией. Ведь их дети тоже все больше и больше начинают разделять взгляды Михаила, учат вместе с ним английский, интересуются техническими новинками и могут блеснуть перед товарищами своей эрудицией. Коллеги иногда удивляются: как много Михаил учится и работает, но никогда они не слышали жалоб на усталость или здоровье. Недавно его включили в состав управленческого резерва. Не все были этому рады, спокойной жизни не жди.

Приложение 3.

Анкета «Работа с информацией в профессиональной деятельности»

Дорогие друзья, по решению руководства нашей Компании проводится исследование работы сотрудников Компании с источниками информации. Спасибо за согласие принять участие в нашем исследовании.

Известно, что в условиях наступления нового экономического уклада, решая задачи инновационного развития нашей Компании, возрастают требования и ожидания в отношении профессиональной компетентности сотрудников. С одной стороны, постоянный рост профессиональных знаний в общем тренде с развитием мировой экономики и экономики нашей страны, нашего региона подразумевает постоянное знакомство наших сотрудников с самыми новыми техническими решениями, технологиями и перспективами развития. С другой стороны, в современных Компаниях, безусловно, возрастает ценность сотрудников, которые сами готовы выступать в качестве источника знания, умеют и стремятся делиться накопленным опытом с коллегами по работе.

Мы просим вас ответить на вопросы анкеты с тем, чтобы стали ясны проблемы, с которыми вы сталкиваетесь, работая с информацией. По итогам исследования будут найдены решения выявленных проблем.

Исследование анонимное. Укажите только пол и возраст. Мы просим каждого из вас, по возможности, откровенно ответить на вопросы нашей анкеты.

Ж М

Возраст _____

Профессия _____

Занимаемая должность _____

Лист А

16. Как часто вы обращаетесь к профильным журналам, чтобы повысить свой уровень профессиональной компетентности:
 - 16.1. Каждую неделю _____.
 - 16.2. Каждый месяц _____
 - 16.3. Несколько раз в год _____
 - 16.4. Никогда _____
17. Знакомясь с публикациями в отечественных журналах, связанными с развитием знания в вашей профессии, вы, как правило
 - 17.1. Просматриваете аннотации статей
 - 17.2. Бегло просматриваете текст статей
 - 17.3. Внимательно читаете статьи, делая записи для себя
 - 17.4. Что-то другое _____
18. Знакомясь с публикациями в зарубежных журналах, связанными с развитием знания в вашей профессии, вы, как правило
 - 18.1. Просматриваете аннотации статей
 - 18.2. Бегло просматриваете текст статей
 - 18.3. Внимательно читаете статьи, делая записи для себя
 - 18.4. Что-то другое _____
19. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных российских сайтах
 - 19.1. Каждый день
 - 19.2. Каждую неделю _____.
 - 19.3. Каждый месяц _____
 - 19.4. Несколько раз в год _____
 - 19.5. Никогда _____

20. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных зарубежных сайтах
- 20.1. Каждый день
 - 20.2. Каждую неделю _____.
 - 20.3. Каждый месяц _____
 - 20.4. Несколько раз в год _____
 - 20.5. Никогда _____
21. Вы предпочитаете самообразование, повышение квалификации в системе корпоративного обучения в Компании, повышение квалификации в ведущих российских компаниях, в системах интернет-образования, зарубежных стажировка? Оцените свои предпочтения в баллах от 0 до 10.
- 21.1. Самообразование _____
 - 21.2. Повышение квалификации в системе корпоративного обучения Компании _____
 - 21.3. Повышение квалификации в ведущих российских компаниях _____
 - 21.4. Интернет-образование _____
 - 21.5. Зарубежные стажировки _____
 - 21.6. Что-то другое _____
22. Как в реальности складывается ситуация ростом вашей профессиональной компетентности. За последние два года вы занимались
- 22.1. Самообразованием _____
 - 22.2. Повышением квалификации в системе корпоративного обучения Компании _____
 - 22.3. Повышением квалификации в ведущих российских компаниях _____
 - 22.4. Интернет-образованием _____
 - 22.5. Стажировались за рубежом _____
 - 22.6. Что-то другое _____
23. Насколько хорошо вы знаете английский (впишите другой иностранный) язык, чтобы читать профессиональную литературу
- 23.1. Вполне достаточно _____
 - 23.2. Знаю не очень хорошо, но пользуюсь переводчиком в сети интернет _____
 - 23.3. Знаю явно не достаточно _____
24. Вы занимаетесь совершенствованием знания английского (впишите другой иностранный _____) языка
- 24.1. Да _____
 - 24.2. Нет _____
25. Вы занимаетесь совершенствованием знания английского (впишите другой _____) языка
- 25.1. Самостоятельно и регулярно _____
 - 25.2. Самостоятельно время от времени _____
 - 25.3. Посещаю курсы _____
26. На своей работе были ли вы когда-либо наставником?
- 11.1. Да, регулярно выступаю в роли наставника
 - 11.2. Да, изредка мне приходится быть наставником
 - 11.3. Нет, руководство пока не видит меня в этой роли
 - 11.4. Нет, считаю, что не готов пока еще быть наставником
 - 11.5. Нет, мне совсем это не интересно
 - 11.6. Что-то другое _____

27. Проводили ли вы когда-нибудь у себя на работе занятия для коллег семинар, лекцию, техническую учебу и др.?
- 27.1. Да, регулярно делюсь знаниями и опытом со своими коллегами (по просьбе своего руководителя или по своей инициативе)
- 27.2. Изредка руководитель просит меня провести учебу для коллег, сам никогда не предлагаю
- 27.3. Нет, но хотел бы попробовать
- 27.4. Нет, поскольку мне совсем это не интересно
- 27.5. Что-то другое _____
28. Есть ли у вас опыт разработки каких-либо документов у себя на работе (положений, стандартов, инструкций, методик и др.)?
- 28.1. Да, регулярно занимаюсь этой работой по своей инициативе
- 28.2. Да, это входит в мои обязанности, и руководитель мне регулярно поручает эту работу
- 28.3. Нет, но у меня есть некоторые идеи в этой области и, если появится такая возможность, то я их постараюсь на их основе разработать документ
- 28.4. Нет, не люблю эту бумажную работу, и так уже много документов, зачем их еще плодить
- 28.5. Что-то другое _____

Лист Б

3. Какие российские профильные журналы вы считаете самыми передовыми в вашей профессиональной сфере? _____
4. Какие зарубежные профильные журналы вы считаете самыми передовыми в вашей профессиональной сфере? _____
5. Какие российские профессиональные сайты вы считаете самыми полезными в вашей профессиональной сфере? _____
6. Какие зарубежные профессиональные сайты вы считаете самыми полезными в вашей профессиональной сфере? _____
7. Какие технологии в вашей профессиональной сфере будут определять развитие компаний вашего профиля? Назовите самые передовые, по вашему мнению _____
8. Когда и для каких специалистов вы являлись наставником? _____
9. Когда и на какие темы вы проводили на работе занятия для коллег семинар, лекцию, тех.учебу, что-то другое? _____
10. Опыт разработки каких документов (положений, стандартов, инструкций, методик и др.) у вас есть? _____

Спасибо!

Приложение 4.

Диагностика организационной культуры компании, организационно-культурных предпочтений и представлений персонала об организационных условиях эффективной компании (модификация ОСАИ К.Камерона и Р.Куинна)

Инструкция: Подумайте о своей компании. Что, она представляет собой по организационным условиям? Читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние Вашей организации, исходя из предлагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное состояние, с точки зрения того, какой бы вы хотели видеть свою Компанию. Отметьте, пожалуйста, свой пол и возраст.

М Ж

Возраст

Лист А

Параметры		Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Всего		100%	100%
2. Общий стиль лидерства в организации			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
Всего		100%	100%
3. Управление наемными работниками			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		

В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего		100%	100%
4. Связующая сущность организации			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
Всего		100%	100%
5. Стратегические цели			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
Всего		100%	100%
6. Критерии успеха			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
Всего		100%	100%

Лист Б

А теперь попробуйте оценить организационные условия современной, эффективной, конкурентоспособной компании.

Параметры		Эффективная, конкурентоспособная современная компания
1. Важнейшие характеристики		
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
Всего		100 %
2. Общий стиль лидерства в организации		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
Всего		100 %
3. Управление наемными работниками		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.	
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего		100 %

4. Связующая сущность организации		
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	
Всего		100 %
5. Стратегические цели		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	
Всего		100 %
6. Критерии успеха		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
Всего		100 %

Приложение 5.

Методика оценки силы организационной культуры Р.Л.Дафта
 Ричард Л. Дафт, PhD, входит в число наиболее цитируемых в мире авторов, занимающихся вопросами экономики и бизнеса. Профессор менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта, специалист по лидерству, функционированию организаций и

управлению изменениями, член Академии менеджмента. Является автором и соавтором целого ряда книг.

Источник: Соломанидина Т.О. «Организационная культура в таблицах, текстах, схемах». ИНФРА-М. 2013. 395 с.

Лист А.

Выразите степень согласия с приведенными утверждениями по 5-балльной шкале.

№	Утверждение	Оценка
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность клиентов	
2	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	
3	Действия менеджеров согласуются с принятыми в компании ценностями	
4	Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	
5	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	
6	Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	
7	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	
8	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	
9	Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы - его профессионализм, а не интриги и знакомства	
10	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	
11	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	
12	Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	
13	В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	
Всего баллов		

Обработка и интерпретация.

Если сумма баллов равна 52 и выше, то можно сделать вывод о том, что в вашей организации существует мощная организационная культура;

Если сумма баллов 26-51, то компания характеризуется умеренно сильной культурой;

Если сумма менее 25 баллов, то культура компании отнюдь не способствует адаптации к вашей среде и не соответствует потребностям ее членов.

Целесообразно проверить достоверность получаемых данных, поскольку нередко участники исследования стараются дать данные лучше, чем они есть в действительности.

Бывает, хотя и реже, отдельные сотрудники стараются ухудшить показатели, чтобы по тем или иным личным причинам, ухудшить мнение об организации.

Для проверки предлагается дать таблицу для заполнения еще раз, оставив в ней несколько пунктов.

Лист Б

Инструкция. Спасибо, что вы ответили на вопросы, касающиеся организационной жизни компании. Теперь, пожалуйста, поясните свои ответы содержательно.

№	Вопрос	Ответ
1	Каковы основные ценности компании?	
1а	Каковы основные цели компании?	

2	Какой вклад вы вносите в достижение целей организации	
4	Как оценивается поддержка других работников, даже из других отделов?	
5	Какие цели компании относятся к долгосрочным целям?	
5 а	Какие кратковременные перспективы у компании	
6	Какие качества воспитывают лидеры у своих подчиненных?	
6а	Какие методы используют лидеры для развития своих подчиненных?	
7	Какие черты у нового сотрудника могут соответствовать культуре компании?	
8а	Какая позитивная информация предоставляется потенциальным сотрудникам, чтобы они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	
8 б	Какая информация негативного характера предоставляется о компании ее потенциальным сотрудникам, чтобы они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	
9	Каковы критерии профессионализма в вашей компании для вашей должностной позиции?	
10	Каким образом ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде?	
11	В чем состоит миссия компании?	
12	Кто является (являлся) лидерами или героями компании?	

Приложение 6.

Конкретные ситуации внедрения организационных изменений

Ситуация 1. Успех или Неудача.

Михаил работает бригадиром бригады в небольшой строительной компании, возводящей коттеджи за городом. Зарабатывает неплохо, но заработок нестабильный, поскольку заказы бывают не всегда, и собственник не относится к категории щедрых людей. Пять лет назад Михаил женился симпатичной на девушке Насте. На тот момент Настя начинала свою педагогическую карьеру в качестве учителя русского языка и литературы в средней школе. Карьера не сложилась, т.к. у них родился Игорек. А сейчас они через полгода ждут дочку. Михаил был всем доволен. Но ему необходим автомобиль, чтобы и до работы добираться, и увеличивающуюся семью хочется вывозить на природу и на дачу к родителям. Михаил – хороший водитель. До последнего времени у него была машина, но он отдал ее брату, - тот помог ему оплатить первый взнос за ипотеку. Сейчас он должен деньги брату и остался без машины. Материнский капитал, который они получают за второго ребенка решено потратить на погашение ипотечного кредита. Молодая семья устала от постоянных платежей.

Долгие обсуждения, выбор салона, марки машины, поиск оптимальной цены, наконец-то, закончились. Даже к поиску автосалона Михаил отнесся очень внимательно. Они решили обратиться в компанию «Стрела». На сайте компании было сообщение о том, что салон три месяца назад перешел к бизнес-модели клиент-ориентированности, в соответствии с которой интересы клиента – превыше всего, поэтому любой покупатель с любым кошельком получит максимум внимания, широкий спектр услуг, останется довольным. Хорошие, иногда даже восторженные отзывы укрепили решение Михаила.

Выбор остановили на LADA-Granta универсал: хорошие отзывы, вместительная, подходящая цена. Михаил радостно отправился в автосалон «Стрела». На карте у него было около 800 тысяч рублей. Чуть более 500 тыс. он должен был заплатить за авто. На остальные им предстояло жить, все еще выплачивая кредит по ипотеке.

Работу с Михаилом начал Петр, серьезный и вдумчивый человек, знающий об автомобилях все и даже больше. Он спросил, чего бы хотел Михаил и долго, подробно и последовательно начал рассказывать ему о LADA-Granta, ее технических возможностях и недостатках, вариантах комплектации, даже об истории создания этой модели. Надо сказать, что Петр – имеет значительный опыт работы, он любит автомобили и не признает заигрываний с клиентом. Он выполняет свою работу так, как понимает ее и как выполнял всегда: я тебе рассказал все, а ты сам принимай решение. Людей в салоне было немного, за работой Петра наблюдал Владимир. Он не выдержал, подошел, и несмотря на недовольное и удивленное выражение лица Петра, сказал «Позвольте я покажу вам наш салон, здесь так много всего интересного и нового. Я вижу – вы прекрасно разбираетесь в автомобилях, мой коллега немного вас утомил. Чуть позже, если захотите, вернетесь к нему, пойдемте, это займет всего несколько минут». И Михаил согласился, извинившись перед, действительно, утомившим его Петром.

Владимир – новый сотрудник автосалона. Он выглядит вполне уверенным и позитивным человеком, имеет опыт продаж автомобилей. В прежней компании возникли проблемы, уменьшился заработок, он уволился и решил начать с чистого листа. Он умеет работать с клиентом и не принял к сведению инструкции, данные ему в салоне, они показались ему в духе новых, мягко говоря, дурацких идей заботы о клиенте вместо простой и понятной выгоды для того же салона. Вечерами Владимир читает научно-популярную литературу по психологии воздействия, психологии убеждения и манипуляции, а потом пытается не без успеха применять полученные знания на практике. В компании, видя мотивированность Владимира, зная о его опыте в прошлом успешной компании, сразу доверили ему самостоятельные продажи, а опытного наставника прикрепили к новичку.

Михаилу сразу понравился Владимир: внимательный, слушающий, интересующийся всеми нюансами ожиданий Михаила от нового авто. За несколько минут беседы Владимир уже все или почти все знал о Михаиле. Раз уж вышел такой случай, и Михаил в автосалоне, почему бы не посмотреть как-можно больше разных машин, попробовать их в деле, все возможно. Михаил с радостью согласился. Он почувствовал себя желанным покупателем и получал искреннее удовольствие от процесса покупки. У него не было работы в этот день, и так приятно не дома сидеть с семьей, которой вечно что-то нужно от него, а побыть просто самим собой, мужчиной, самостоятельно принимающим решения. Много всего было рассмотрено и обсуждено. Наконец, Владимир задержал Михаила перед Nissan Terrano Comfort. Спецпредложение, большая выгода при покупке сегодня. В два раза дороже того авто, что вы с женой решили купить. Но не будете ли потом жалеть? Вы – автолюбитель со стажем, на работе – вы уважаемый человек, бригадир. А какие авто у ваших работников? У вас прекрасная семья. Как приятно будет вашей жене испытывать постоянное чувство комфорта в авто и удовольствие от завистливого уважения подруг. Можно же производить оплату в кредит. Можно взглянуть на модель Текна с кожаной отделкой сидений. Она стоит на меньше чем на 200 тысяч дороже, но это – уже шикарно. Вам это, возможно, не так важно, но вашей жене... Вы можете заплатить сейчас аванс. У вас как раз хватит. И всего два года вы будете платить по 20 тыс. в месяц. А если вы возьмете у нас кредит на 4 года, то будете платить в месяц всего 6 тыс.руб. с небольшим остаточным платежом всего в 327 тыс.руб. Такие условия бывают далеко не каждый день. Конечно, такие люди, как вы, меняют машины чаще, чем срок кредита, но и условия хороши.

Не сразу, но Михаил увидел все преимущества такой покупки. Он согласился. Четыре года показались ему слишком большим сроком. Он остановился на классическом кредите на два года.

Подходя к своему подъезду, он призадумался. Как он скажет Насте, что потратил все семейные деньги, что придется платить кредит. Он вдруг вспомнил, что его начальник имеет более дешевую модель авто - УАЗ Патриот.

Не лучше на душе было и у Владимира. Когда в надежде на премию он рассказал это менеджеру, тот как-то многозначительно взглянул на него и сказал: «Посмотрим, как на это отреагирует директор». У нас уже были такие случаи. Все заканчивалось совсем не премией». «Но почему? Я провернул прекрасную сделку». «Дело в том, что у нас клиент-ориентированный бизнес. И ты это знаешь. Пойди и подумай об этом. И впредь не пропускай корпоративные тренинги».

Владимир вспомнил удивление и даже испуг на лице Глеба, который оказался случайным свидетелем его работы. Глеб, тот самый новичок, к которому был назначен опытный наставник Иван. До автосалона Глеб работал несколько лет инструктором в автошколе, но что-то не сложилось, и он решил начать новую профессиональную жизнь, где пригодятся его знания и опыт, с одной стороны, а с другой, он освоит новую, возможно более, интересную и перспективную профессию. Глеб еще не вполне уверенно чувствует себя в компании. Но он преисполнен энтузиазма. На его счету уже несколько продаж. Наставник и Менеджер довольны Глебом. Они уверены, что у него – большое будущее в продажах. Ему нравится изучать клиентов, понять их потребности, заботы, надежды, реальное финансовое положение и выбрать наиболее подходящий вариант. Для него – каждая продажа вызов его способностям быть полезным, сделать покупателя довольным настолько, чтобы он всем своим друзьям рекомендовал идти за автомобилем только в их салон. Он сначала с удовольствием наблюдал за работой Владимира, желая научиться у более опытного продавца, но чем дальше он наблюдал, тем более приходил в ужас от того, что происходит. Но что делать? Как остановить Владимира? Он не успел ничего придумать, но решил, не называя Владимира, попросить наставника подсказать ему, что делать в таких ситуациях, если вдруг такое повториться.

Ситуация 2. Хотелось, как лучше...Внедрение менеджмента качества (МК) в Клинике «Медлюкс»

Негосударственная клиника, принадлежащая крупной корпорации, имеет устойчивую репутацию инновационного учреждения здравоохранения в регионе. Многие платежеспособные люди, не принадлежащие Корпорации, проходили в ней лечение и оставались довольны. Технологические медицинские инновации – та основа, на которой клиника успешно развивалась. Проявление профессионализма врачей и медицинских сестер при использовании высоких медицинских технологий требует соблюдения особых стандартов качества.

В соответствии с государственной программой Российской Федерации «Развитие здравоохранения», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 294, предусмотрено внедрение системы управления качеством медицинских услуг в 2015-2016 гг. в 90%, а в последующие годы в 95% медицинских организаций; система направлена на повышение уровня качества и безопасности медицинской деятельности. Для обеспечения должного уровня качества и безопасности медицинской деятельности в различных медицинских организациях система управления требует стандартизации. Разработана система добровольной сертификации «Качество и безопасность медицинской деятельности», которая позволяет руководителям медицинских организаций в рамках внутреннего контроля создать систему управления качеством и безопасности медицинской деятельности.

Руководство Клиники Люксмед решило не оставаться в стороне от идущих процессов управления качеством оказания медицинских услуг, внедрить систему менеджмента качества (МК) и получить сертификат. Это, безусловно, еще более повысило бы рейтинг Клиники. Внедрение Стандарта было поручено заместителю главного врача Александре Михайловне. Руководству было хорошо известно, что Александра Михайловна

передана Компании, она готова организовать процесс, разработать план, содержание работ, подобрать ответственных по направлениям, назначить сроки исполнения, проконтролировать процесс. При всем формальном благополучии и соблюдении требований руководства Александра Михайловна не очень хорошо «чувствовала» коллектив. Вместе с тем, было хорошо известно, что Александра Михайловна доведет дело до конца. Сопротивление бесполезно, а сопротивление персонала прогнозировалось с высокой степенью вероятности. Нужно быстро внедрить новые протоколы оказания медицинской помощи и ухода за пациентами после высокотехнологичных манипуляций и операций.

Коллективу было сказано, что именно в нашей больнице «впервые в стране» внедряется МК, такая информация по мнению администрации должна была мотивировать коллектив достойно решить поставленную задачу. Врачи, конечно, начали обсуждать между собой организационные изменения и их последствия для каждого отделения и конкретного работника. Медсестры недовольно шептались: опять новые правила, как будто со старыми было плохо, теперь работы больше, а денег совсем не больше.

Как-то на очередном обсуждении в кулуарах (не часто у врачей бывает свободная минутка, но все же бывает) ведущий реаниматолог Петр Петрович сообщил, что Клиника совсем не первая внедряет этот стандарт. И внедряется он не только у нас. К примеру, успешно внедрен в Чебоксарах. Сам он поддерживает внедрение стандарта, в нем он видит много позитивного, в реаниматологии он просто необходим, особенно это относится к работе медицинских сестер. Петр Петрович сказал, что он немало читал о подходах менеджмента качества и был бы готов взять на себя подготовку врачей, не освоивших еще новые технологии и медицинских сестер, т.к. кровно в этом заинтересован. Однако, ему никто этого не предлагал. Более того, известно, что медицинские сестры будут проходить общее повышение квалификации, и преподаватели уже известны. Остается посмотреть, что из этого выйдет. Что-либо предлагать Александре Михайловне нет никакого смысла. Врачи слушали внимательно, похоже, молчаливо соглашаясь.

Но молчание длилось не долго. Не хотел говорить, чтобы не напрягать коллег, но скажу, - раздался голос Ивана Ильича. Мы с Мариной Николаевной уже не раз обсуждали между собой то, что происходит. И я, и она привыкли следить за тем, что происходит в мире. Согласен, что внедрять менеджмент качества нужно. Но у нас – совсем другой МК, не тот, что в цивилизованном мире, в части московских и питерских клиниках. Если хотите, поделюсь тем, что сам знаю.

Его поддержали. Иван Ильич рассказал, что речь идет о Менеджменте тотального качества TQM и серии развивающихся международных стандартов, которые содержат рекомендации и инструментарий для компаний и организаций, желающих чтобы их продукция и услуги постоянно отвечали требованиям заказчика, а качество постоянно улучшалось. Есть такая Международная организация по стандартизации. Она очень даже работает. Все, о чем мы говорим, есть в ее стандартах.

Международной организацией по стандартизации разработано несколько стандартов для здравоохранения на основе требований ISO 9001. Эти стандарты относятся к различным сферам деятельности в этой отрасли и имеют различный статус – стандарты, по которым осуществляется сертификация, руководящие указания, и стандарты, представленные в виде руководства и пояснений. Стандарты охватывают широкие области в здравоохранении: от проектировки, разработки, производства, установки, обслуживания и продажи медицинских изделий, устройств и оборудования до руководящих указаний по улучшению процессов в медицинских учреждениях.

Помимо международных стандартов в отдельных странах (Австралия, Германия, Испания и пр.) разработаны собственные стандарты по применению ISO 9001 в здравоохранении. Но не в России.

У слушателей сразу возникли закономерные вопросы: Зачем нужно изобретать собственный велосипед, если уже есть отработанные и успешно внедренные

организационные процессы, клинические алгоритмы, которые можно было бы перенести на почву Клиники, возможно, адаптировав их под существующие здесь реалии? Если же нельзя таким образом использовать чужой опыт, то неплохо бы понимать: почему нельзя? Сейчас потеряем время на создание своего велосипеда, а потом все равно придется внедрять общемировой....

Разгорелась дискуссия. Но работу не отложишь, врачи стали расходиться. Уходя, терапевт Анна Борисовна, как-бы ставя свою точку в разговоре, сказала, что не собирается ничего менять в своей работе. Пациенты довольны моей работой, а если кто-то не доволен, у них есть выбор. Она – терапевт, ее и ее коллег вообще скоро, говорят, заменит телемедицина, посмотрим что из этого получится, но участвовать в этих бессмысленных новациях она не намерена. На ее век больных хватит. Не здесь, так в другом месте. Был прекрасный коллектив, а теперь скоро мы все перессоримся. Кому это пойдет на пользу? Голова раскалывается на всех этих учебных мероприятиях, а семья тоже требует внимания.

А дело шло по намеченному плану. Вскоре в Чебоксары отправилась Александра Михайловна. Никто из руководителей подразделений, которым предстояло непосредственно проникнуться идеей и внедрить ее в своих подразделениях, к поездке приглашены не были (несмотря на наличие у последних первоначального желания). Что полезного, реального к внедрению в КБ, было замечено в Чебоксарах для сотрудников осталось неизвестным.

Работа по внедрению МК была распределена по направлениям. Назначены руководители направлений. Наиболее успешно со своими задачами справлялись те руководители направлений, перед которыми не стояли творческие задачи, были наиболее понятны цели отдельных внедрений. Однако, здесь случился определенный перекос: итоги работы этих групп не будучи обсуждены с руководителями подразделений сразу стали внедряться в императивном порядке и сразу же были организованы внутренние проверки, по итогам которых на общем собрании КБ освещали имена нерадивых исполнителей. Не получив в верные союзники руководителей и коллектив отдельных подразделений, подобные действия спровоцировали эффект отторжения. Хотя, несомненно, имели благие намерения, и в принципе положительный результат в отдельных случаях достигался.

На фоне внедрения МК больницу покинули основные сотрудники 2-х клинических подразделений. Среди них Иван Ильич и Марина Николаевна. Они ушли вместе со своими заведующими отделений, сменив Клинику. На длительное время отделения перестали существовать. Никогда такого не было. Этот факт кроме как катастрофой на тот момент классифицировать было нельзя. Через какое-то время замена нашлась, но профессиональный и репутационный урон был значительный.

Ситуация 3. Можно быть успешными...Внедрение менеджмента качества (МК) в Клинике «РозаМед»

Негосударственная клиника РозаМед, принадлежащая крупной корпорации, имеет устойчивую репутацию инновационного учреждения здравоохранения в регионе. Многие платежеспособные люди, не принадлежащие Корпорации, проходили в ней лечение и оставались довольны. Технологические медицинские инновации – та основа, на которой клиника успешно развивается. Проявление профессионализма врачей и медицинских сестер при использовании высоких медицинских технологий требует соблюдения особых стандартов качества.

В соответствии с государственной программой Российской Федерации «Развитие здравоохранения», утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 15.04.2014 № 294, предусмотрено внедрение системы управления качеством медицинских услуг в 2015-2016 гг. в 90%, а в последующие годы в 95% медицинских организаций; система направлена на повышение уровня качества и безопасности медицинской деятельности. Для обеспечения должного уровня качества и безопасности

медицинской деятельности в различных медицинских организациях система управления требует стандартизации. Разработана система добровольной сертификации «Качество и безопасность медицинской деятельности», которая позволяет руководителям медицинских организаций в рамках внутреннего контроля создать систему управления качеством и безопасности медицинской деятельности.

Руководство Клиники РозаМед одними из первых в регионе решило не оставаться в стороне от идущих процессов управления качеством оказания медицинских услуг, внедрить систему менеджмента качества (МК) и получить соответствующий сертификат. Это, безусловно, еще более повысило бы рейтинг Клиники. Работу по внедрению Стандарта было поручено заместителю главного врача Алле Махайловне. Руководству было хорошо известно, что Алла Михайловна не только предана Компании, но она – одна из самых креативных сотрудников клиники. И не просто креативных, а эрудированных, успешно сочетающих практику и науку. Она кандидат наук и не собирается останавливаться на достигнутом. До последнего времени ей нередко указывали на то, что медицина – очень консервативная область человеческой практики. Слишком велики риски и ответственность, но новые технологии последних лет, цифровизация и телемедицина меняют традиционные взгляды. И теперь, когда нужно быстро внедрить новые протоколы оказания медицинской помощи и ухода за пациентами после высокотехнологичных манипуляций и операций, не возникло сомнений в выборе ответственного лица.

Врачи, конечно, начали обсуждать между собой организационные изменения и их последствия для каждого отделения и конкретного работника. Медсестры недовольно шептались: опять новые правила, как будто со старыми было плохо, теперь работы больше, а денег совсем не больше. Однако, Алла Михайловна, понимая, что пересуды в кулуарах ни к чему хорошему не приведут, быстро и неординарно справилась с настороженностью коллектива. Она организовала широкое обсуждение нововведений, пригласив, уже по первым результатам обсуждения проблемы на совещании у главного врача, в свою Команду Качества наиболее перспективных руководителей, врачей и медсестер, оставив вход и выход открытыми.

На первом же совещании ведущий хирург и зав. хирургическим отделением Петр Петрович сообщил, что Клиника совсем не первая внедряет этот стандарт. И внедряется он не только в РозаМед. К примеру, успешно внедрен в Казани. Сам он поддерживает внедрение стандарта, в нем он видит много позитивного, в хирургии он просто необходим, особенно это относится к работе медицинских сестер. Хорошую Петр Петрович сказал, что он немало читал о подходах менеджмента качества и был бы готов взять на себя подготовку врачей, не освоивших еще новые технологии, и медицинских сестер, т.к. кровно в этом заинтересован. Алла Михайловна сразу же предложила ему взять Модуль «Хирургическая безопасность» в корпоративном повышении квалификации. Она знала, что Петр Петрович знает, что такое конкуренция в медицинском мире. Он и пришел в РозаМед, когда узнал, что в ней не только внедряется все самое передовое, система оплаты труда зависит от личного вклада, что он сможет влиять на оплату труда своих сотрудников, стимулируя их к профессиональному росту.

Не хотел говорить, чтобы не напрягать коллег, но скажу, - раздался голос Ивана Ильича. Мы с Мариной Николаевной уже не раз обсуждали между собой то, что происходит. Как только услышал, к чему дело идет, мы сразу все в интернете посмотрели.

Есть такая Международная организация по стандартизации. Она очень даже работает. Все, о чем мы говорим, уже есть в ее стандартах.

Международной организацией по стандартизации разработано несколько стандартов для здравоохранения на основе требований ISO 9001. Эти стандарты относятся к различным сферам деятельности в этой отрасли и имеют различный статус – стандарты, по которым осуществляется сертификация, руководящие указания, и стандарты, представленные в виде руководства и пояснений. Стандарты охватывают широкие области в здравоохранении: от проектировки, разработки, производства, установки, обслуживания

и продажи медицинских изделий, устройств и оборудования до руководящих указаний по улучшению процессов в медицинских учреждениях. И это хорошо.

Помимо международных стандартов в отдельных странах (Австралия, Германия, Испания и пр.) разработаны собственные стандарты по применению ISO 9001 в здравоохранении. Но не в России.

У слушателей сразу возникли закономерный вопрос: Зачем нужно изобретать собственный велосипед, если уже есть отработанные и успешно внедренные организационные процессы, клинические алгоритмы, которые можно было бы перенести на почву Клиники, возможно, адаптировав их под существующие здесь реалии? Если же нельзя таким образом использовать чужой опыт, то неплохо бы понимать: почему нельзя? Сейчас потеряем время на создание своего велосипеда, а потом все равно придется внедрять общемировой.... Когда Ивану Ильичу было предложено заняться вопросом содержания стандарта с учетом международного опыта, он отказался. Я вам сказал, что есть, дайте мне точную инструкцию, как действовать. Я здесь не за тем, чтобы заниматься разработками. Пусть занимаются те, кому положено, а у меня от работы и ваших доморощенных нововведений голова пухнет, сердце шалит. Вот будет документ, алгоритмы и правила, проверите их, создадите инструменты материального поощрения, я к вам присоединюсь.

Разгорелась дискуссия. Но работу не отложишь, врачи стали расходиться. Уходя, терапевт Анна Борисовна, как-бы ставя свою точку в разговоре, сказала, что не собирается ничего менять в своей работе. Пациенты довольны моей работой, а если кто-то не доволен, у них есть выбор. Она – терапевт, ее и ее коллег вообще скоро, говорят, заменит телемедицина, посмотрим что из этого получится, но участвовать в этих бессмысленных новациях она не намерена. На ее век больных хватит. Не здесь, так в другом месте. Был прекрасный коллектив, буквально вторая семья, а теперь скоро мы все перессоримся. Кому это пойдет на пользу? Голова раскалывается на всех этих учебных мероприятиях, а семья тоже требует внимания.

Работа по внедрению МК была распределена по направлениям. Назначены руководители направлений. Труднее всего шла работа с сестринским персоналом. Большая часть не хотела перестраиваться, полагая, что новации только увеличивают нагрузку на них. Они допускали серьезные ошибки в выполнении нового стандарта. Но решение и здесь было найдено. Одна из медсестер, Наталья Игоревна, вошедшая в Команду качества, предложила создать такие команды отдельно из медсестер. Их мало вошло в группу зам.глав.врача, и они не всегда чувствуют себя в своей тарелке, разговаривая на равных с руководителями. Но есть сестры, сочувствующие внедрению МК. Петр Петрович сразу поддержал. Он сказал, что это называется кружок качества. Как это они не вспомнили об этой технологии сразу. Наталья Игоревна взялась за работу, и совсем скоро плохо работать стало просто невозможно. Ошибки и недоработки замечались, вносились в протоколы групп качества, по результатам руководством принимались самые разные решения: и целевое совершенствование обучения и, увы, дисциплинарные. Главное, что персонал видел движение вперед, повысилось количество сделанных высокотехнологичных операций, сократился срок пребывания пациентов в клинике, повысились заработные платы. Но были и такие, кто ушел

На фоне внедрения МК клинику покинули сотрудники 2-х клинических подразделений. Среди них Иван Ильич и Марина Николаевна. Они ушли вместе со своими заведующими отделений, сменив Клинику. Это было непростое время. Клиника понесла определенный, хотя и кратковременный профессиональный урон, однако замена нашлась, пришли сотрудники, узнавшие не только о нововведениях в авторитетной клинике, но и о том, как они проводятся. И, что самое главное, стало ясно, как и какой персонал нужно набирать, чтобы не останавливаться в развитии.

Ситуация 4. Небережливое бережливое производство в Конструкторском бюро

Конструкторское бюро – известное не только в регионе, но и в России предприятие. Его разработки являются передовыми и зачастую не имеют аналогов. На их основе заводы-соисполнители уже много десятилетий успешно производят передовую технику.

Три года назад в регионе, где находится это КБ, Правительство запустило целевой проект «Бережливая Губерния». Суть проекта - оптимизация производственных процессов на основе исключения неэффективных временных затрат, формирование культуры бережливого производства (БП) и повышение производительности труда за счет внедрения бережливых технологий. С каждым годом всё больше предприятий и организаций включались в данный проект, ведь Правительство выделяло существенные средства на его реализацию. Руководство Конструкторского бюро, увидев наглядно результаты, которых удалось достичь конкурентам, решила не отставать от них и также начать внедрять у себя БП. Как это бывает довольно часто, создали в структуре новое самостоятельное подразделение, отвечающее за эти вопросы. Кадровики сумели найти на должность начальника этого отдела Любовь Анатольевну – специалиста с большим опытом внедрения БП на серийных производствах. Первым делом она решила начать с того, что наиболее понятно и полезно каждому сотруднику - внедрение системы «5 S» с организации рабочего пространства (места). Поле в этом вопросе, как говорится, не паханное и в любом помещении Конструкторского бюро можно найти, что не так и что нужно улучшать.

И вот в понедельник было запланировано проведение совещания по внедрению «5S» в отделе антенн. Собрался весь коллектив во главе с начальником отдела Николаем Николаевичем, который представил Любовь Анатольевну и дальше не вмешивался в обсуждение. Вопрос все-таки необычный, вызвал большой интерес у многих. Любовь Анатольевна с большим энтузиазмом рассказала о том, как на современном предприятии необходимо БП, как оно помогает руководителям находить «узкие места» в работе коллектива, как подчиненные могут донести до руководства свои рационализаторские предложения или просто идеи по улучшению повседневной работы, как «5S» (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и самодисциплина) дисциплинирует и систематизирует работу... Говорила она много, вдохновенно, даже показала презентацию. Видно было, что Любовь Анатольевна увлечена этой темой и действительно верит в ее эффективность.

Чем больше она говорила, тем мрачнее становились собравшиеся. Еще не дослушав до конца бесконечную речь Любви Анатольевны, начал говорить Петр Сергеевич, уважаемый человек, способный говорить то, что думает, не оглядываясь на других. Он известен своим равнодушным отношением к тому, что происходит на предприятии и в отделе. «Коллеги, дорогие, вы видите, что уже еще создан отдел, появились новые люди. Если на каждое нововведение будут создаваться новые отделы, никогда в России не будет высокой производительности труда, а будет продолжать плодиться бюрократия. Сейчас составим план, примем показатели, разработаем систему мониторинга, и, естественно, каждый месяц у нас будут все новые немыслимые успехи. Сколько раз уже нас заставляли делать что-то подобное, теперь будем упражняться в бережливом производстве. Мы сами должны решать эти вопросы без кучи отделов, специалистов и новых руководителей. Здесь с нами Николай Николаевич. Николай Николаевич, неужели ты не справишься сами? Мы с Татьяной Петровной готовы без внешнего вмешательства помочь внедрить эту системы. На корпоративной учебе все расскажем и покажем. Все заинтересованы в БП, но бережливость подразумевает и бережное отношение к использованию человеческого ресурса. Его поддержала Татьяна Петровна, еще молодая женщина, которую, как это ни странно никому не приходило в голову назвать просто Татьяной. Настолько она умна, начитана, надежна,

всегда знакома с самыми передовыми технологиями управления персоналом, незаменимый тренер и наставник.

После ее слов в разговор вмешался Артем, вечно спешащий, не расстающийся с ноутбуком. Это мой мозг, вынесенный во вне меня, шутил он, когда над ним подшучивали товарищи. «Дело нужное, - сказал он, - нам еще в Политехе рассказывали, как в Японии эти все инструменты БП помогли повысить производительность работы конвейера в несколько раз сразу!». И сейчас я почти каждый день натываюсь на статьи про БП.

«Вот-вот! Конвейера! А мы кто? Мы – Конструкторское бюро, разработчики, интеллектуальная элита, можно сказать! - вдруг вмешалась Елена, - я работаю здесь уже не один год и у меня всё в полном порядке на рабочем месте, я точно знаю, где какие чертежи у меня лежат, и уж точно японцы с конвейера ничего нового мне не расскажут! Только деньги - на ветер! Как я думаю очень многие, но не каждый скажет вслух. Все эти иностранные штуки стоят гораздо дороже наших российских. Какое-то небрежное бережливое производство получается...». Да еще и учиться заставят неведомо чему. Мы очень уважаем Петра Сергеевича и Татьяну Петровну, но они нас просто замучили уже. Уже ни сил, ни нервов, одна усталость. В любом старом советском фильме можно увидеть, как бережно нужно ко всему относиться, а сейчас мы расслабились. Спрашивать нужно строже за небрежность, и все будет замечательно. Как производство может не быть бережливым, если написать простые и внятные инструкции, как ко всему нужно относиться. А нарушил инструкцию, ответь. Мы сюда пришли работать и пусть нам скажут, как что нужно делать. Но не новый же человек с этим разберется.

Любовь Анатольевна не ожидала такой реакции, но она вспомнила, как учили. Не давить, а вовлекать. И по итогам встречи она предложила Петру Сергеевичу создать на базе отдела рабочую группу по внедрению инструмента «5S». Он махнул рукой и ушел, не желая подыгрывать. Потом она имела непростой разговор с начальником отдела, укоряя его в том, что он не высказался в поддержку решения руководства КБ.

Через несколько дней под руководством Петра Сергеевича и Татьяны Петровны была создана группа из специалистов или знакомых с БП, или заинтересовавшихся и начавших ее изучать. Артем первым провел аудит на своем рабочем месте, посмотрел дополнительно в интернете профильную литературу, в результате уже через месяц все пять составляющих метода были внедрены. На его примере в работу втянулись и остальные сотрудники отдела. Даже Елена, будучи изначально негативно настроенной, нашла для себя полезные вещи.

В итоге, пилотный проект в отделе антенн показал свою эффективность. Полученный опыт руководство Конструкторского бюро решило распространить на другие подразделения.

Приложение 7.

Опросник организационной социализации в условиях ожидаемых организационных изменений (на основе опросника организационной социализации О.О.Богатыревой).

Источник: Богатырева О.О. Диагностика организационной социализации // Психологическая диагностика. 2005. № 3. С. 45-54.

Дорогие друзья, вам предлагается набор суждений, характеризующих ваше отношение к различным сторонам жизни вашей Компании.

Прочтите внимательно представленные ниже суждения и выразите степень согласия с каждым из них: 1 – полностью не согласен; 2 – не согласен; 3 – скорее, не согласен, чем согласен; 4 – не знаю; 5 – скорее, согласен, чем не согласен; 6 – согласен; 7 – полностью согласен.

Лист А

№	Организационная социализация. Суждение	Оценка
1	Я знаю названия продуктов/услуг, которые производит/предоставляет данная компания	
2	Я знаком со структурой организации (знаю, какие отделы существуют в организации и как они взаимодействуют друг с другом).	
3	Я знаю миссию нашей Компании	
4	Я знаю корпоративные ценности Компании	
5	Я имею представление о целях и задачах Компании	
6	Я осознаю, какой вклад вносит моя работа в общее дело Компании	
7	Я знаю, как нужно действовать, чтобы соответствовать тому, что ценится в данной организации.	
8	Я знаком с внутренней организационной политикой нашей Компании (порядком подчинения, тем, кто имеет влияние в компании, что необходимо сделать, для того чтобы получить и сохранить хорошую репутацию в компании).	
9	Мне понятен сложившийся стиль управления в нашей Компании (директивный или коллегиальный).	
10	Я знаю, какие организационные изменения (внедрение каких инноваций) должны произойти в Компании в ближайшие полгода	
11	Предстоящие организационные изменения поднимут уровень конкурентоспособности нашей Компании	
12	Я поддерживаю предстоящие организационные изменения в Компании	
Сумма баллов		
	Мой отдел. Групповая социализация	
1	Я понимаю, какой вклад в дело компании вносит моя рабочая группа/отдел.	
2	Я знаю задачи своей рабочей группы/отдела.	
3	Я понимаю, насколько наш отдел соответствует требованиям существующим в компании	
4	Я понимаю, какой вклад вносят усилия каждого сотрудника для производства конечного продукта/услуги нашего отдела.	
5	Я понимаю, какого стиля руководства придерживается мой непосредственный руководитель/начальник моего отдела (преимущественно директивный, преимущественно коллегиальный).	
6	Я понимаю свою рабочую роль в отделе (свои должностные обязанности).	
7	Работая в команде, я знаю, как выполнить задачи соответственно стандартам моего отдела.	
8	Я знаю политику, правила и технологический процесс моего отдела (т.е. порядок посещения и участия).	
9	Я понимаю, как нужно вести себя, чтобы соответствовать гласным и негласным ценностям и идеалам моего отдела.	
10	Я знаю, как изменятся требования к работе в нашем отделе при проведении ближайших организационных изменений	
11	Я готов работать над оптимизацией работы нашего отдела	
12	Я знаю, что усилится внутренняя конкуренция внутри структурного подразделения	
Сумма баллов		
	Моя трудовая деятельность	
1	Я знаю свои обязанности, задачи и проекты, под которые меня приняли на эту должность	
2	Я умею работать с оборудованием и программами, используемыми в моей работе (голосовая почта, программное обеспечение, производственное оборудование)	
3	Я знаю, как получить все необходимое для выполнения моей работы (оборудование, принадлежности, установки).	
4	Я знаю, к кому можно обратиться за поддержкой/консультацией при решении той или иной рабочей задачи	
5	Я знаю своих внутренних и внешних клиентов	
6	Я понимаю, когда нужно информировать своего руководителя о своей работе (ежедневно, еженедельно, перед сроком сдачи продукции, по запросу)	
7	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения непосредственного руководителя.	

8	В процессе выполнения работы я понимаю, как нужно заполнить необходимые бумаги и формы (расписания, таблицы, отчеты о расходах, формы заказов, формы доступа к компьютерам)	
9	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения моих клиентов	
10	Я знаю, какие компетенции мне нужно освоить в связи с предстоящими организационными изменениями	
11	Я знаю, как мне освоить новые компетенции	
12	Освоение новых компетенций будет нелегким делом, но Компания мне поможет	
Сумма баллов		

Лист Б. Еще раз обратитесь к опроснику и дайте краткие содержательные пояснения к суждениям опросника

№	Организационная социализация. Суждение	Пояснение
1	Я знаю названия продуктов/услуг, которые производит/предоставляет данная компания	
2	Я знаком со структурой организации (знаю, какие отделы существуют в организации и как они взаимодействуют друг с другом).	
3	Я знаю миссию нашей Компании	
4	Я знаю корпоративные ценности Компании	
5	Я имею представление о целях и задачах Компании	
6	Я осознаю, какой вклад вносит моя работа в общее дело Компании	
7	Я знаю, как нужно действовать, чтобы соответствовать тому, что ценится в данной организации.	
8	Я знаком с внутренней организационной политикой нашей Компании (порядком подчинения, тем, кто имеет влияние в компании, что необходимо сделать, для того чтобы получить и сохранить хорошую репутацию в компании).	
9	Мне понятен сложившийся стиль управления в нашей Компании (директивный или коллегиальный).	
10	Я знаю, какие организационные изменения (внедрение каких инноваций) должны произойти в Компании в ближайшие полгода	
11	Предстоящие организационные изменения поднимут уровень конкурентоспособности нашей Компании	
12	Я поддерживаю предстоящие организационные изменения в Компании	
Сумма баллов		
	Мой отдел. Групповая социализация	
1	Я понимаю, какой вклад в дело компании вносит моя рабочая группа/отдел.	
2	Я знаю задачи своей рабочей группы/отдела.	
3	Я понимаю, насколько наш отдел соответствует требованиям существующим в компании	
4	Я понимаю, какой вклад вносят усилия каждого сотрудника для производства конечного продукта/услуги нашего отдела.	
5	Я понимаю, какого стиля руководства придерживается мой непосредственный руководитель/начальник моего отдела (преимущественно директивный, преимущественно коллегиальный).	
6	Я понимаю свою рабочую роль в отделе (свои должностные обязанности).	
7	Работая в команде, я знаю, как выполнить задачи соответственно стандартам моего отдела.	

8	Я знаю политику, правила и технологический процесс моего отдела (т.е. порядок посещения и участия).	
9	Я понимаю, как нужно вести себя, чтобы соответствовать гласным и негласным ценностям и идеалам моего отдела.	
10	Я знаю, как изменятся требования к работе в нашем отделе при проведении ближайших организационных изменений	
11	Я готов работать над оптимизацией работы нашего отдела	
12	Я знаю, что усилится внутренняя конкуренция внутри структурного подразделения	
Сумма баллов		
Моя трудовая деятельность		
1	Я знаю свои обязанности, задачи и проекты, под которые меня приняли на эту должность	
2	Я умею работать с оборудованием и программами, используемыми в моей работе (голосовая почта, программное обеспечение, производственное оборудование)	
3	Я знаю, как получить все необходимое для выполнения моей работы (оборудование, принадлежности, установки).	
4	Я знаю, к кому можно обратиться за поддержкой/консультацией при решении той или иной рабочей задачи	
5	Я знаю своих внутренних и внешних клиентов	
6	Я понимаю, когда нужно информировать своего руководителя о своей работе (ежедневно, еженедельно, перед сроком сдачи продукции, по запросу)	
7	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения непосредственного руководителя.	
8	В процессе выполнения работы я понимаю, как нужно заполнить необходимые бумаги и формы (расписания, таблицы, отчеты о расходах, формы заказов, формы доступа к компьютерам)	
9	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения моих клиентов	
10	Я знаю, какие компетенции мне нужно освоить в связи с предстоящими организационными изменениями	
11	Я знаю, как мне освоить новые компетенции	
12	Освоение новых компетенций будет нелегким делом, но Компания мне поможет	
Сумма баллов		

Приложение 8.

Анкета «Социально-психологическое самочувствие в трудовом коллективе»

Дорогие друзья (коллеги),

Известно, что трудовая деятельность требует от людей значительных затрат физических, интеллектуальных и духовных сил. Нередко она вызывает утомление, усталость, плохое физическое и психологическое самочувствие. Бывает, что люди даже чувствуют себя старше своего возраста. Немалое значение в поддержании высокого уровня работоспособности имеют отношения в трудовом коллективе. Это относится и к

отношениям между людьми с равным должностным статусом, и к коммуникациям с руководством.

Наше исследование направлено на выявление баланса или дисбаланса между утомлением в трудовой деятельности и психологическим самочувствием, которое либо помогает справиться с утомлением, либо усиливает его. Бывает и то, и другое, что открывает широкие возможности оптимизации трудовой деятельности сотрудников предприятий и организаций.

Исследование анонимное. Укажите только пол и возраст. Мы просим каждого из вас, по возможности, откровенно ответить на вопросы нашей анкеты.

Ж М

Возраст _____

Занимаемая должность _____

1. Насколько вы чувствуете себя здоровым человеком

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5

Чувствую себя буквально инвалидом

Чувствую себя полностью здоровым

2. Все ли в порядке с вашей сердечно-сосудистой системой?

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5

Чувствую себя буквально инвалидом

Чувствую себя полностью здоровым

3. Все ли в порядке с вашей нервной системой?

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5

С этой работой я стал просто невротиком

Чувствую себя отлично

4. Насколько сильно Ваша ежедневная трудовая деятельность способствует развитию утомления? Обведите кружком нужное значение.

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

5. Трудовой процесс и организационное взаимодействие могут по-разному влиять на чувство усталости. Кроме того, у каждого есть какая-то работа по дому, занятия, не связанные с трудовой деятельностью. Отметьте на шкалах, насколько Вы обычно устаете в разных аспектах своей деятельности:

5.1. Трудовой процесс:

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

5.2. Организационное взаимодействие:

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

5.3. Домашняя работа:

0 _____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5 _____ 6 _____ 7 _____ 8 _____ 9 _____ 10

6. На сколько лет вы чувствуете себя на работе: старше или моложе своего хронологического возраста? Запишите число на шкале, исходя из того, что X - ваш хронологический возраст

_____ X _____

Моложе

Старше

Примеры:

_____ 35 _____ 70 _____

Моложе
Или

Старше

_____25_____56_____

Моложе

Старше

7. Как вы оцените свое социально-психологическое самочувствие в вашем структурном подразделении?

-5 _____ -4 _____ -3 _____ -2 _____ -1 _____ 0 _____ +1 _____ +2 _____ +3 _____ +4 _____ +5
Ужасно Прекрасно

Приложение 9. Тест «Командные роли» Р.М.Белбина

Рэймонд Мередит Белбин (Raymond Meredith Belbin) — британский исследователь и бизнес-консультант, чья система подбора и создания команд с учетом соблюдения баланса сильных сторон и «допустимых слабостей» участников стала стандартом в бизнесе. Ключевыми работами Р. М. Белбина являются книги «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач», 1996, 2003 (внесена в перечень 50 основополагающих книг по бизнесу, составленный «Financial Times») и «Типы ролей в командах менеджеров», 1993, 2010.

Инструкция. В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:			
№	Вопросы	Баллы	
10	Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды		
11	Я могу успешно работать с самыми разными людьми		
12	Генерация идей — моё врожденное достоинство		
13	Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде		
14	Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность		
15	Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты		
16	Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал		
17	Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий		

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:

№	Вопросы	Баллы	
20	Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением		
21	Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто		
22	Я склонен слишком много говорить, когда в группе обсуждаются новые идеи		
23	Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег		
24	Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то		
25	Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе		
26	Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг		
27	Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно		

Блок 3. Участие в совместном проекте:

№	Вопросы	Баллы	
30	Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления		
31	Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности		
32	Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения		
33	Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений		
34	Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам		
35	Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие		
36	Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает		
37	На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом		

Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:

№	Вопросы	Баллы	
40	Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег		
41	Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве		
42	Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений		
43	Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов		
44	Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные		
45	Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе		
46	Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды		
47	Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения		

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

№	Вопросы	Баллы	
50	Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов		

51	Мне нравится находить практические решения проблем		
52	Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения		
53	Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений		
54	Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня		
55	Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий		
56	Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание		
57	Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения		

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

№	Вопросы	Баллы	
60	Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать		
61	Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности		
62	Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды		
63	Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика		
64	Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить		
65	Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи		
66	Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе		
67	Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе		

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:

№	Вопросы	Баллы	
70	Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы		
71	Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям		
72	Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов		
73	Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов групп		
74	Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей		
75	Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях		
76	Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам		
77	Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями		

Ключ

№ блока	Командные роли							
	Председатель / Координатор	Навигатор / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1	13	15	12	17	14	10	11	16
2	21	24	26	23	27	22	25	20
3	30	32	33	36	31	35	34	37
4	47	41	44	42	45	46	40	43
5	55	53	57	50	56	54	52	51
6	62	66	60	64	63	67	61	65
7	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого 70 баллов								

Психологические характеристики ролей

№	Роль	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
1	Председатель / Координатор	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
2	Навигатор / Формирователь	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для достижения цели.	Легко поддается на провокацию.
3	Генератор идей / Мыслитель	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
4	Эксперт / Оценщик	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
5	Работник / Исполнитель	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
6	Исследователь / Разведчик	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
7	Дипломат / Коллективист	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
8	Реализатор / Доводчик	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

Приложение 10. Ключ к тесту «Ваш психологический возраст»

Ю - Юный (хронологически это период примерно до 20 лет);

М - Молодой (хронологически этот период примерно от 20 до 35 лет);

В - Взрослый (хронологически этот период примерно от 35 до 55-60 лет);

П - Пенсионер (хронологически этот период старше 55-60 лет).

№	Вопросы	Возможные ответы	Психологический возраст
1	По вашей оценке, вы, скорее, оптимист или пессимист?	А. Я – абсолютно точно - оптимист	Ю
		В. Я – скорее все же оптимист	М
		С. Я – скорее пессимист	В
		Д. Я - законченный пессимист	П
2	Как вы оцениваете свою память?	А. Я забываю многое	П
		В. Я могу быть несколько забывчивым	В
		С. У меня довольно хорошая память	М
		Д. У меня прекрасная память	Ю
3	Насколько вы человек привычки?	А. Есть какие-то дела, которые являются для меня привычными	М
		В. Я – человек, склонный к привычным делам и иногда чувствую, как один день похож на другой	П
		С. У меня нет вообще никаких привычек	Ю
		Д. Я нередко просто закидываюсь на каких-то делах	В
4	Ваши дела лучше обстоят сейчас или в прошлом?	А. С моими делами все лучше обстоит именно сейчас	Ю
		В. Кое-что бывало лучше в прошлом	В
		С. В прошлом все было лучше	П
		Д. Кое-что сейчас лучше	М
5	Ваши мысли концентрируются в большей мере на событиях прошлого, настоящего или будущего?	А. Смесь всего	В
		В. На прошлом	П
		С. На будущем	Ю
		Д. На настоящем	М
6	Что вы можете сказать о вашей склонности к депрессии?	А. Мне приходится часто бороться с депрессией	П
		В. Я почти никогда не впадаю в депрессию	Ю
		С. Бывают случаи, когда я испытываю депрессию	В
		Д. Я очень редко чувствую депрессию	М
7	Насколько хорошо вы запоминаете имена людей?	А. Я хорошо запоминаю имена	Ю
		В. Я в общем неплохо запоминаю имена	М
		С. Я отлично запоминаю имена	Я
		Д. У меня ужасные проблемы с запоминанием имен	П
8	Много ли удовольствия вы получаете, играя в игры?	А. Я вообще не люблю игры	П
		В. У меня нет времени играть в игры	В
		С. Играть в игры может быть довольно весело	М
		Д. Я люблю играть в игры	Ю
9	Вы считаете себя мечтателем (мечтательницей)?	А. В общем-то я люблю немного помечтать	М
		В. Я не так много мечтаю, как это бывает с другими	В
		С. Я – настоящий мечтатель	Ю
		Д. Я не увлекаюсь мечтаниями	П
10	Какое описание подходит больше всего под ваш жизненный вектор сейчас?	А. Нахождение того, как можно делать лучше то, что я делаю	В
		В. Раскрытие того, кем я на самом деле являюсь	М

		С. Изучение того, как я могу передать все, что знаю и имею будущим поколениям?	П
		Д. Протест против всего того, с чем я рос	Ю
11	Насколько вы открыты новым идеям?	А. Я в чем-то очень постоянен в своих идеях	В
		В. Я довольно-таки открыт новым идеям	М
		С. Я достаточно консервативен в своем мышлении	П
		Д. Я полностью открыт всем новым идеям	Ю
12	Как быстро вы думаете?	А. Довольно-таки медленно	П
		В. Очень быстро	Ю
		С. Не так быстро, как раньше	В
		Д. Довольно-таки быстро	М
13	Какое удовольствие вы получаете от складывания паззлов?	А. Я люблю складывать хороший паззл	В
		В. Складывать паззл может быть весело	Ю
		С. У меня нет времени на паззлы	М
		Д. Я не люблю паззлы	П
14	Что вы предпочитаете: реальность или вымысел?	А. Я больше предпочитаю факты	П
		В. Я в чем-то больше склоняюсь к фактам	В
		С. Я больше склоняюсь все же к фантастике	М
		Д. Я больше предпочитаю фантастику	Ю
15	Как вы оцениваете уровень своего жизненного опыта?	А. Я мало чего видел в этой жизни	Ю
		В. Я видел и сделал довольно много в этой жизни	П
		С. У меня нет большого опыта	М
		Д. Я довольно много знаю и кое-что сделал в этой жизни	В
16	Насколько вы креативный человек?	А. Я очень креативный человек	Ю
		В. Я довольно-таки креативный человек	М
		С. Раньше я был более креативным	В
		Д. Я – консервативный человек	П
17	Как часто вы стремитесь вспомнить вещи, которые, как вы считаете, должны бы знать?	А. Чаще, чем хотелось бы	В
		В. Только, когда я очень устал	М
		С. Постоянно	П
		Д. Никогда	Ю
18	Что вы думаете о современной популярной музыке?	А. Она громкая и ужасная	П
		В. Я не очень люблю современную популярную музыку	В
		С. Я люблю ее	Ю
		Д. Есть несколько исполнителей, которых я люблю	М
19	Какой жанр более всего интересен для вас?	А. Фантастика	Ю
		В. Комедия	М
		С. Драма	В
		Д. Биография	П
20	Можете назвать себя учеником по жизни?	А. Совсем нет	П
		В. Не настолько, как это было раньше	В
		С. Полагаю, что в отдельных аспектах жизни	М
		Д. Да, я всегда учусь новому	Ю
21	Насколько тяжело для вас сосредоточиться на чем-либо?	А. Я очень хорошо фокусирую свое внимание	М
		В. Для меня реально трудно сфокусировать внимание	П
		С. У меня большие способности сосредоточения	Ю
		Д. Я имею проблемы с фокусировкой время от времени	В

22	Когда в последний раз вы потеряли нужную вещь и не могли вспомнить, где могли ее оставить?	А. Никогда	Ю
		В. Это случается время от времени	В
		С. Это случается довольно регулярно	П
		Д. Это было, но очень давно	М
23	Когда в последний раз у вас появилось новое хобби?	А. Довольно-таки давно	В
		В. Довольно-таки недавно	М
		С. Это было очень давно	П
		Д. Совсем недавно	Ю
24	Вы любите путешествовать?	А. Я совсем не люблю путешествовать	П
		В. Это может быть довольно весело	М
		С. У меня нет времени много путешествовать	В
		Д. Я люблю путешествия	Ю
25	Насколько вы любопытны?	А. Я ужасно любопытен	Ю
		В. Я немного любопытен	М
		С. Раньше я был более любопытным	В
		Д. Я не любопытен вообще	П
26	В какое время суток ваше сознание наиболее ясно?	А. В первую очередь, утром	М
		В. В основном ближе к вечеру	В
		С. Вечером	Ю
		Д. В основном, в середине дня	П
27	Когда в последний раз вы попробовали новую еду?	А. Довольно-таки недавно	М
		В. Некоторое время тому назад	В
		С. Совсем недавно	Ю
		Д. Это было очень давно	П
28	Что вы чувствуете в связи с приходом новых цифровых технологий?	А. Мне они очень нравятся и я не отстаю	Ю
		В. Я делаю все возможное, но кажется все это постоянно меняется	М
		С. Я растерян и вообще не использую их	П
		Д. Я получаю от них удовольствие, но, может быть, мне нужно немного напрягаться, чтобы не отставать от них	В
29	Какую громкость вы любите, когда слушаете музыку?	А. Скорее тихо	В
		В. Скорее громко	М
		С. Очень тихо	П
		Д. Очень громко	Ю
30	Насколько вероятно, что вы начнете новый проект или новую карьеру?	А. Это не случится	П
		В. С высокой вероятностью	Ю
		С. У меня нет времени для этого	В
		Д. В общем-то, это вполне возможно	М