

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского»

ФАКУЛЬТЕТ СОЦИАЛЬНЫХ НАУК

И.С. Леонова, Л.Н. Захарова, Е.В. Сайгина

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ВОЗРАСТ ПЕРСОНАЛА:
ДИАГНОСТИКА**

Учебно-методическое пособие для систем корпоративного обучения

Нижегород
2020

- 3-38 Леонова И.С., Захарова Л.Н., Сайгина Е.В. «Социально-психологический возраст персонала: диагностика»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им.Н.И. Лобачевского, 2020 – 48 с.

Учебно-методическое пособие подготовлено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № [19-013-00910](#)

Рецензенты:

доктор социологических наук, заведующий кафедрой общей социологии и социальной работы ФСН ННГУ им. Н.И. Лобачевского С.А. Судьин.

Консультанты:

Учебно-методическое пособие «Социально-психологический возраст персонала: диагностика» подготовлено как модуль для систем корпоративного обучения и учебно-методическая поддержка курса «Современные концепции и методы управления персоналом» магистерских программ «Психология управления» и «Управление персоналом».

Материал подобран так, что сочетает тезисное изложение теоретической части изучаемой темы, вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором тесты, жизненные сценарии сотрудников с разным социально-психологическим возрастом, практические кейсы и диагностический инструментарий, апробированный в медицинских и производственных компаниях, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала. Самостоятельная работа предполагает подготовку проекта по проведению исследования социально-психологического возраста персонала организации и разработке на его основе предложений по повышению эффективности процессов в сфере управления персоналом.

Список литературы отражает современный уровень изученности проблемы, результаты авторских исследований с учетом профессиональной специфики персонала, его гендерной принадлежности и хронологического возраста.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ, к.биол.н., доцент А.В. Орлов

УДК 159.9(07) (075), 316.354:351/354
ББК 88.411я73. 60.54,60.55

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2020
© Леонова И.С., Захарова Л.Н., Сайгина Е.В.,
2020

Содержание

Цель и задачи освоения модуля «Социально-психологический возраст персонала: диагностика»	4
1. Раздел 1. Теоретическое введение. Жизнеспособность компании и социально-психологический возраст персонала	5
1.1. Жизнеспособность компании и психологическая жизнеспособность персонала	5
1.2. Социально-психологическое старение персонала в условиях организационных изменений	8
1.3. Вопросы для обсуждения	11
2. Раздел 2. Практические занятия. Многоликость возраста персонала и инструменты его диагностики	12
2.1 Психологический возраст персонала как основа возрастных проявлений	12
2.2. Социально-психологический возраст персонала и его диагностика по должностным, возрастным и гендерным группам	16
2.3. Социальный возраст: корпоративные критерии	21
3. Литература	26
4. Приложения	29
4.1. Тест «Психологический возраст»	29
4.2. Жизненные сценарии персонала с разным социально-психологическим возрастом	33
4.3. Анкета «Работа с информацией в профессиональной деятельности» (диагностика социального возраста)	37
4.4. Конкретные ситуации внедрения организационных изменений	40

Цель и задачи модуля

Цель освоения модуля «Социально-психологический возраст персонала: диагностика»: становление системной компетентности менеджера в диагностике социально-психологического возраста персонала компании в условиях организационных изменений.

Задачи модуля:

1. Сформировать целостное представление о жизнеспособности компании в современных условиях и психологической жизнеспособности персонала как ее условия;
2. Сформировать представление о социально-психологическом возрасте персонала как характеристике его психологической жизнеспособности;
3. Освоить процедуры оценки психологического, социально-психологического и социального возраста персонала

В результате освоения модуля менеджер (организационный психолог) должен **знать**:

- критерии и детерминанты психологической жизнеспособности персонала в условиях организационных изменений;
- концепцию социально-психологического старения персонала;
- понятия психологического, социально-психологического и социального возраста;
- методы диагностики психологического, социально-психологического и социального возраста.

В результате освоения модуля менеджер (организационный психолог) должен **уметь**:

- осуществлять диагностику психологического, социально-психологического и социального возраста персонала;
- осуществлять профилактику организационного стресса как фактора снижения субъективного благополучия персонала;
- определять уровень социализированности персонала;
- разрабатывать рекомендации по итогам проведения диагностики.

Содержание модуля

Темы	Л	ПЗ	СР	Форма текущего контроля
Тема 1. Жизнеспособность компании и психологическая жизнеспособность персонала	2		8	Проект «Управление социально-психологическим возрастом персонала», Ч.1. «Социально-психологический и социальный возраст персонала: задачи диагностики в условиях организационных изменений»
Тема 2. Социально-психологическое старение персонала в условиях организационных изменений		3		
Тема 3. Психологический возраст	1	3	10	Проект, Ч.2. «Социально-

персонала как основа возрастных проявлений				психологический и социальный возраст персонала: диагностика»
Тема 4. Социально-психологический возраст персонала и его диагностика по должностным, возрастным и гендерным группам		3		
Тема 5. Социальный возраст: корпоративные критерии		3		
Защита проектов		3		
Всего	3	15	18	
Итого 36 часов				

Раздел 1. Теоретическое введение. Жизнеспособность компании и социально-психологический возраст персонала

1.1. Жизнеспособность компании и 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 бизнесе. Достаточно часто при характеристике неопределенности используют модель Х.Кортни [Courtney, 1997], включающей четыре уровня: медленные изменения в хорошо определенных ситуациях, когда результаты прогнозирования являются надежными; ситуации, где есть ограниченный набор будущих результатов в зависимости, например, 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 изменениями [Wieland, 2013]. Экономические и социальные последствия кризисов и банкротств весьма негативны, но только относительно недавно начаты исследования жизнеспособности предприятий и организаций, хотя в других сферах понятие жизнеспособности активно использовалось, по крайней мере, с 1981 года, применительно к живым системам, экологии,

человеку и группам [Downes, 2013].

Поскольку конкуренция, нестабильность и неопределенность являются естественными условиями ведения современного бизнеса, понятие жизнеспособности все более активно входит в контекст организационных исследований. Приобретение способности жить в условиях перемен становится условием успеха и процветания предприятия, и речь идет не только о возможности справиться с конкретным кризисом, а о стратегической жизнеспособности, предполагающей постоянное прогнозирование появления разнообразных факторов, способных снизить мощь бизнеса, и готовности к их преодолению [Robb, 2000; Hamel, 2003; King, 2016; Duchek, 2020].

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.

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, 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 культура [Hamel, 2003, Everly, 2013].

Цель достижения организационной жизнеспособности настолько важна, что многие государства рассматривают ее как условие национальной безопасности и создают 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 процессов [Organizational..., 2009; ISO..., 2019].

Ключевым условием жизнеспособности компании является 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 процессов [Sutcliffe, 2003]. 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 неоправдавших себя правил и алгоритмов.

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. На индивидуальном уровне он связывает развитие жизнеспособности с приобретением людьми опыта преодоления и достижения успеха, что обеспечивает становление и последующее наращивание самооэффективности, чтобы продолжать добиваться успеха и нового уровня компетентности в будущем. Тем самым закладываются основы циклов прироста мастерства [Cameron, 2003].

На групповом уровне он видит более сложную реальность, поскольку речь идет о согласованности отношений и действий, определяющей 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.

Д.Робб, известный исследователь и консультант в сфере 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 креативности. Одна из подсистем – Производительная - отвечает за производительность и достижение текущих 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 психологическое основание, т.к. предполагает соответствующее развитие персонала, обретение им новых когнитивных и поведенческих компетенций в условиях неопределенности и изменчивости условий деятельности [Robb, 2000].

Таким образом, современный менеджмент рассматривает проблему эффективности в рамках сравнительно нового направления исследований, которое раскрывается как проблематика жизнеспособности предприятий. Одним из базовых условий жизнеспособности предприятия является психологическая жизнеспособность персонала, представляющая собой способность к сохранению своих функций без развития дистресса в изменяющихся и неопределенных условиях внутренней и внешней среды [Cameron, 2003; Bonanno, 2004; Everly, 2013; Duchek, 2020].

Вместе с тем, это ключевая способность 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 измерения [Bobbitt-Zeher, 2011; Janssen, 2016; Zaniboni, 2019].

1.2. Социально-психологическое старение персонала в условиях организационных изменений.

Цели освоения темы:

- знакомство с теоретической моделью детерминации социально-психологического старения персонала;
- формирование представлений о диагностике социально-психологического возраста на каждом из уровней.

Тема возраста всегда была актуальной для исследователей в самых разных областях науки: от биологии и медицины до психологии и социологии. В настоящее время во всем мире и особенно в экономически развитых странах тематика возраста приобретает новые грани. Если еще совсем недавно интересы исследователей концентрировались вокруг детских и молодых возрастов, то в последние десятилетия все больше исследований проводится в отношении старших возрастов.

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. Вместе с ростом интереса к поздним возрастам становятся все более отчетливыми новые аспекты проблемы возраста как фундаментальной научной проблемы. Именно поздние возрасты в значительно большей мере, чем ранние, обнаруживают неоднозначность этого феномена и его сложную биосоциальную детерминацию. Меняются хронологические рамки репродуктивного и брачного возрастов. К настоящему времени введены понятия биологического [Nakamura, 2003; Jylhävä, 2017], психологического [Montepare, 1989; Staudinger, 2015], социально-психологического [Захарова, 2018] и социального возрастов [Rose, 1972; Stodd, 2016].

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 характеристик [Парсонс, 2000].

На рисунке 1 представлена теоретическая модель детерминации социально-психологического старения персонала. В основу модели в качестве методологической основы положены идеи Т.Парсонса о структуре социального действия [Парсонс, 2000], положения теории Э.Шейна о функциях организационной культуры (ОК) [Schein, 2010], концепция ценностей как предикторов поведения С.Шварца [Schwartz, 1992].

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.

1.3. 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)?
2. По каким причинам сотрудник вашей компании может захотеть сменить место работы?

3. Как вы полагаете, при каких условиях и до какого возраста сотрудник старшего возраста может продолжать трудовую деятельность?
4. У вас инновационная компания? Назовите примеры технических, технологических, управленческих инноваций.
5. Замечаете ли вы наступление нового экономического уклада, цифровизации бизнес-процессов в вашей компании?
6. 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?
7. Как выдумаете персонал какого хронологического возраста, мужчины или женщины испытывают субъективно большие нагрузки?

Рекомендуемая литература:

1. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала. Монография. Н.Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2017. Глава 1. Психологическая жизнеспособность персонала как условие жизнеспособности предприятия. С.9–81. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34962484>

2. Захарова Л.Н., Саралиева З.Х., Леонова И.С. Старение работника как социальное действие: организационный аспект // Журнал Социологии и социальной антропологии. 2019. Том XXII. №4. С. 88–119. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42681891>

3. Захарова Л.Н., Леонова И.С. 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.: ООО «Акрополь», 2016. МГУ. 2016. С.191-199. URL: <http://fsn.multisite.unn.ru/files/2016/11/Zaharova-Statya-2.pdf>

Раздел 2. Практические занятия. Многоликость возраста персонала и инструменты его диагностики

2.1. Психологический возраст персонала как основа возрастных проявлений

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. Например, если ты старый, да еще и инвалид, то тебе скорее освободят место. Некоторые пенсионеры не пользуются социальными проездными, а некоторые непенсионеры пытаются проехать с билетом пенсионера, а здоровые, хронологически не старые люди, желают получить инвалидность.

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. DOI: 10.7256/2454-0730.2016.2.16909 URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=16909
2. Обухова Л.Ф., Обухова О.Б., Шаповаленко И.В. Проблема старения с биологической и психологической точек зрения // Психологическая наука и образование. 2003. Том 8. №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/vozrastnaya-psihologiya-438353>

2.2. 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 поведения [Захарова, 2018. С.110]. Но его восприятие в любом случае будет зависеть от наличия или отсутствия стереотипов возраста у представителя работодателя, даже от хронологического возраста последнего [Nelson, 2004].

В таблице 2 представлены проявления 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 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 общежитической над трудовой	Баланс трудовой и общежитической 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
Стратегии преодоления стресса	Приоритет социальных самоидентификаций вне профессии и должностного	Уход во внепрофессиональные роли, стремление сохранить сложившиеся	Коммуникации, стремление прояснить ситуацию и по своим компетенциям не только адаптироваться, но и опережать изменения

	статуса	организационные условия	
--	---------	-------------------------	--

Характеристики 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, общежитической мотивацией. Она детерминируется отношением к труду, в основном, как средству обеспечения удовлетворения внутрудовых 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:

1. Я так счастлива выйти на пенсию и быть просто бабушкой;
2. Да, я пенсионерка, полная жизненной энергии и женской привлекательности;
3. Я – прекрасный работник, хотела бы я увидеть, кто тут работает лучше;
4. Я – красивая женщина, интересный человек, креативный работник, который еще и не думает о пенсии, если ему не напомнят «доброжелатели»



Рис.2. Жизненные сценарии при разной субъективной значимости гендерной идентичности и разном уровне социальной креативности

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 изменений [Захарова, 2019]

Характеристики	Социально-психологический возраст			
	«Старый»	«Средний»	«Зрелый»	«Молодой»
Ведущая деятельность	Общениа, рекреационная	Трудовая	Трудовая	Трудовая и образование
Мотивация	Превалирование общежитетской	Превалирование трудовой	Баланс общежитетской и трудовой	Превалирование образовательной и трудовой
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 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 4, 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».

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: задачи диагностики в условиях организационных изменений». 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 «Социально-психологический и социальный возраст персонала: диагностика». Во второй части осуществляется диагностика социально-психологического и социального возраста персонала, анализируется его соответствие задачам развития Компании. Рассматривается необходимость внесения корректив, разрабатываются рекомендации для руководства. 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. Захарова Л.Н., Леонова И.С. 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.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2018. С.936-950. URL: http://www.ipras.ru/engine/doc_images/2.19.10.%202018_1.pdf

2. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности // Вестник ННГУ. Серия «Социальные науки». 2019. Т.56. №4. С. 77-86. <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42498615>

2.3. Социальный возраст: корпоративные критерии

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 семьи [Wong, 2017].

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.

компетентность	высокая	2	4
	низкая	1	3
		низкая	высокая
		мотивация	

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.МакПартленда [Kuhn, 1954] (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 задание 1):

1. Проведите SWOT-анализ влияния социального возраста сотрудников на жизнеспособность вашей компании.

Метод разработан в 1963-1965 годах профессорами Гарвардского университета Э.П.Леранедом К.Р.Кристенсенем, К.Р.Эндрюсом и У.Д.Гутом [Learaned, 1965]. 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/> 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. Захарова Л.Н., Леонова И.С. Многоликость возраста: актуальные проблемы исследования // Общество и государство в зеркале социологических измерений (VIII Рязанские социологические чтения): материалы Национальной научно-практической конференции с международным участием; 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. – 575 с. С.180–186. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36941325>

2. Майсак О.С., Майсак Н.В., Сагитова Г.Р. SWOT-анализ как средство совершенствования медицинской организационной среды // Современные проблемы науки и образования. 2011. № 6. С.109–117. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=17388396>

Литература

1. Богатырева О.О. Диагностика организационной социализации // Психологическая диагностика. 2005. № 3. С. 45–54.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: МГУ, 1995.
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.- Набережные челны. 2008. С.44–50.
5. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности // Вестник ННГУ. Серия «Социальные науки». 2019. Т.56. №4. С. 77–86.
6. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Мартыанова Т.В. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа // Проблемы теории и практики управления. 2018. № 7. С.107–117.
7. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977.
8. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000.
9. Bobbitt-Zeher D. Gender discrimination at work: Connecting Gender Stereotypes, Institutional Policies, and Gender Composition of Workplace // Gender & Society. 2011. V. 25. № 6. P. 764–786.
10. Bonanno G.A. Loss, Trauma, and Human Resilience. Have We Underestimated the Human Capacity to Thrive After Extremely Aversive Events? // American Psychologist. 2004. V. 59. № 1. P. 20–28.
11. Cameron K.S. Organizing resilience // Positive organizational scholarship: foundation of a new discipline (K.S.Cameron, J.E.Dutton, R.E.Quinn Eds). - San Francisco: Berett-Koehler Publishers, 2003. P.94–110.
12. Cameron K.S, Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Third ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
13. Courtney H., Kirkland J., Viguerie P. Strategy Under Uncertainty // Harvard Business Review. November-December 1997. URL: <https://www.coursehero.com/file/31248178/Strategy-Under-Uncertaintypdf/>
14. Downes B.J., Miller F., Barnett J., Glaister A., Ellemor H. How do we know about resilience? An analysis of empirical research on resilience, and implications for interdisciplinary praxis. - IOP Publishing Ltd, 2013. - 13 p. URL: <http://iopscience.iop.org/1748-9326/8/1/014041/article>
15. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization // Business Research. 2020. №13. P.215–246.
16. 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. V.15. №2. P.123–128.
17. Hamel G. L. The quest for resilience // *Harvard Business Review*. 2003. V.81. № 9. P.52–63.
 18. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/75106.html>
 19. Janssen S., Backes- Gellner U.. Occupational stereotypes and gender- specific job satisfaction: industrial relations // *A Journal of Economy and Society*. 2016. V.55. №1. P. 71–91.
 20. Jylhävä J., Pedersen N. L., Hägg S. Biological age predictors // *EBioMedicine*. 2017. № 21. P.29–36.
 21. King D. D., Newman A., Luthans F. Not if, but when we need resilience in the workplace // *Journal of Organizational Behavior*. 2016. V.37. №5. P.782–786.
 22. Kuhn M.H., McPartland T.S. An Empirical Investigation of Self-Attitudes // *American Sociological Review*. 1954. V. 19. №1. P. 68–76.
 23. Learing E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL:Irwin,1965.
 24. 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. V.4. P.73–78.
 25. Nakamura E., Miyao K. 2003. 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*. Gerontological Society of America. 2003. V.58. № 3. P. 196–204.
 26. Nelson T.D. *Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.
 27. *Organizational resilience: security, preparedness, and continuity management systems – requirements and guidance for use*. ASIS SPC. 1-2009. American National Standard. URL: http://www.ndsu.edu/fileadmin/emgt/ASIS_SPC.1-2009_Item_No._1842.pdf.
 28. Robb D. Building resilient organizations // *OD Practitioner*. 2000. V.32 №3. P.27–32.
 29. Rose C.L. The measurement of social age // *International Journal of Aging and Human Development*. 1972. Vol.3. №2. P.153– 168.
 30. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*. Fourth ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
 31. Schwartz S.H. Refining the theory of basic individual values // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2012. V.10. № 4. P. 663–688.
 32. Schwartz S.H. Universals in the content and structure of values: Theory and empirical tests in 20 countries // M. Zanna (ed.). *Advances in experimental social psychology*. N.Y.: Academic Press, 1992. V. 25. P. 1–65.
 33. Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*. 2015. V.35. P.187–210.

34. Stodd J. The Social Leadership Handbook. 2nd Ed., UK: London. The Printing House, 2016.
35. Sutcliffe K.M., Vogus,T.J. Organizing for resilience // Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline. San Francisco: Berett-Koehler Publishers, 2003. P. 94–110.
36. 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. V.43. №4. P. 300-320.
37. Zaniboni S., Kmicinska M., Truxillo D.M., Kahn K., Paladino M.P., Fraccaroli F. Will you still hire me when I am over 50? The effects of implicit and explicit age stereotyping on resume evaluations // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. V.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 зацикливаюсь 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	А Я вообще не люблю игры	
		В У меня нет времени играть в игры	

	получаете, играя в игры?	С Играть в игры может быть довольно весело	
		D Я люблю играть в игры	
9	Вы считаете себя мечтателем (мечтательницей)?	A В общем-то я люблю немного помечтать	
		B Я не так много мечтаю, как это бывает с другими	
		C Я – настоящий мечтатель	
		D Я не увлекаюсь мечтаниями	
10	Какое описание подходит больше всего под ваш жизненный вектор сейчас?	A Нахождение того, как можно делать лучше то, что я делаю	
		B Раскрытие того, кем я на самом деле являюсь	
		C Изучение того, как я могу передать все, что знаю и имею будущим поколениям?	
		D Протест против всего того, с чем я рос	
11	Насколько вы открыты новым идеям?	A Я в чем-то очень постоянен в своих идеях	
		B Я довольно-таки открыт новым идеям	
		C Я достаточно консервативен в своем мышлении	
		D Я полностью открыт всем новым идеям	
12	Как быстро вы думаете?	A Довольно-таки медленно	
		B Очень быстро	
		C Не так быстро, как раньше	
		D Довольно-таки быстро	
13	Какое удовольствие вы получаете от складывания паззлов?	A Я люблю складывать хороший паззл	
		B Складывать паззл может быть весело	
		C У меня нет времени на паззлы	
		D Я не люблю паззлы	
14	Что вы предпочитаете: реальность или вымысел?	A Я больше предпочитаю факты	
		B Я в чем-то больше склоняюсь к фактам	
		C Я больше склоняюсь все же к фантастике	
		D Я больше предпочитаю фантастику	
15	Как вы оцениваете уровень своего жизненного опыта?	A Я мало чего видел в этой жизни	
		B Я видел и сделал довольно много в этой жизни	
		C У меня нет большого опыта	
		D Я довольно много знаю и кое-что сделал в этой жизни	
16	Насколько вы креативный человек?	A Я очень креативный человек	
		B Я довольно-таки креативный человек	
		C Раньше я был более креативным	
		D 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?	А Это не случится	
		В С высокой вероятностью	
		С У меня нет времени для этого	
		Д 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 выдают 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 свои 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 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 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

1. Как часто вы обращаетесь к профильным журналам, чтобы повысить свой уровень профессиональной компетентности:
 - 1.1. Каждую неделю _____.
 - 1.2. Каждый месяц _____
 - 1.3. Несколько раз в год _____
 - 1.4. Никогда _____
2. Знакомясь с публикациями в отечественных журналах, связанными с развитием знания в вашей профессии, вы, как правило
 - 2.1. Просматриваете аннотации статей
 - 2.2. Бегло просматриваете текст статей
 - 2.3. Внимательно читаете статьи, делая записи для себя
 - 2.4. Что-то другое _____
3. Знакомясь с публикациями в зарубежных журналах, связанными с развитием знания в вашей профессии, вы, как правило
 - 3.1. Просматриваете аннотации статей
 - 3.2. Бегло просматриваете текст статей
 - 3.3. Внимательно читаете статьи, делая записи для себя
 - 3.4. Что-то другое _____
4. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных российских сайтах
 - 4.1. Каждый день
 - 4.2. Каждую неделю _____.
 - 4.3. Каждый месяц _____
 - 4.4. Несколько раз в год _____

- 4.5. Никогда _____
5. Как часто вы обращаетесь к публикациям на профессиональных зарубежных сайтах
- 5.1. Каждый день
- 5.2. Каждую неделю _____.
- 5.3. Каждый месяц _____
- 5.4. Несколько раз в год _____
- 5.5. Никогда _____
6. 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.
- 6.1. Самообразование _____
- 6.2. Повышение квалификации в системе корпоративного обучения Компании _____
- 6.3. Повышение квалификации в ведущих российских компаниях _____
- 6.4. Интернет-образование _____
- 6.5. Зарубежные стажировки _____
- 6.6. Что-то другое _____
7. Как в реальности складывается ситуация ростом вашей профессиональной компетентности. За последние два года вы занимались
- 7.1. Самообразованием _____
- 7.2. Повышением квалификации в системе корпоративного обучения Компании _____
- 7.3. Повышением квалификации в ведущих российских компаниях _____
- 7.4. Интернет-образованием _____
- 7.5. Стажировались за рубежом _____
- 7.6. Что-то другое _____
8. Насколько хорошо вы знаете английский (впишите другой иностранный) язык, чтобы читать профессиональную литературу
- 8.1. Вполне достаточно _____
- 8.2. Знаю не очень хорошо, но пользуюсь переводчиком в сети интернет _____
- 8.3. Знаю явно не достаточно _____
9. Вы занимаетесь совершенствованием знания английского (впишите другой иностранный _____) языка
- 9.1. Да _____
- 9.2. Нет _____
10. Вы занимаетесь совершенствованием знания английского (впишите другой _____) языка
- 10.1. Самостоятельно и регулярно _____
- 10.2. Самостоятельно время от времени _____
- 10.3. Посещаю курсы _____
11. 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 _____

12. Проводили ли вы когда-нибудь у себя на работе занятия для коллег семинар, лекцию, техническую учебу и др.?
 - 12.1. Да, регулярно делюсь знаниями и опытом со своими коллегами (по просьбе своего руководителя или по своей инициативе)
 - 12.2. Изредка руководитель просит меня провести учебу для коллег, сам никогда не предлагаю
 - 12.3. Нет, но хотел бы попробовать
 - 12.4. Нет, поскольку мне совсем это не интересно
 - 12.5. Что-то другое _____
13. Есть ли у вас опыт разработки каких-либо документов у себя на работе (положений, стандартов, инструкций, методик и др.)?
 - 13.1. Да, регулярно занимаюсь этой работой по своей инициативе
 - 13.2. Да, это входит в мои обязанности, и руководитель мне регулярно поручает эту работу
 - 13.3. Нет, но у меня есть некоторые идеи в этой области и, если появится такая возможность, то я их постараюсь на их основе разработать документ
 - 13.4. Нет, не люблю эту бумажную работу, и так уже много документов, зачем их еще плодить
 - 13.5. 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!

Приложение 4.

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, пойдете, 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 коллег. 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 повторится.

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 предана 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. Соппротивление 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 неведомым.

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 перекося: 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 неравнодушным 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 справимся 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.

Сведения об авторах

Леонова Ирина Сергеевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры прикладной и отраслевой социологии ФСН ННГУ им.Н.И.Лобачевского

Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой психологии управления ФСН ННГУ им.Н.И.Лобачевского

Сайгина Елена Владимировна, кандидат психологических наук,

доцент кафедры психологии управления ФСН ННГУ им.Н.И.Лобачевского,
заместитель начальника службы – начальник
отдела по работе с персоналом, АО «Федеральный научно-производственный
центр «Нижегородский НИИ радиотехники»