



УДК 316.354:351/354, 316.4
DOI 10.18413/2712-746X-2021-46-1-58-69

Управление социально-психологическим возрастом персонала при внедрении инноваций: роль организационной культуры

Леонова И.С.

Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Россия, 603950, г. Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23
E-mail: irina.leonova@unn.ru

Аннотация. Дан анализ факторов, влияющих на жизнеспособность персонала современных предприятий в условиях изменений технологического уклада и действия возрастных стереотипов. Базируясь на разработанной и апробированной в авторских исследованиях модели социально-психологического старения персонала, показано, что социально-психологический возраст персонала зависит от специфики организационно-культурных условий и особенностей управления персоналом при внедрении инноваций. Таким образом, организационная культура предприятия определена в качестве ключевого звена процесса социально-психологического старения персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы. Раскрыты основные управленческие принципы, направленные на позитивное воздействие в отношении процесса социально-психологического старения персонала. Определен алгоритм действий менеджмента для обеспечения движения компании в инновационном развитии и ценностной готовности персонала к принятию инноваций и, как следствие, сдерживающих процесс социально-психологического старения.

Ключевые слова: Индустрия 4.0, инновации, персонал, социально-психологический возраст, социально-психологическое старение, организационная культура, корпоративная культура, стресс, управление.

Благодарности: исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-013-00910

Для цитирования: Леонова И.С. 2021. Управление социально-психологическим возрастом персонала при внедрении инноваций: роль организационной культуры. NOMOTHETIKA: Философия. Социология. Право, 46 (1): 58–69. DOI 10.18413/2712-746X-2021-46-1-58-69

Management of socio-psychological age of personnel while introducing innovations: the role of organizational culture

Leonova S. Irina

National Research Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod,
23 Gagarin av., Nizhny Novgorod, 603950, Russian Federation
E-mail: irina.leonova@unn.ru

Abstract. The analysis of the factors influencing the viability of the personnel of modern enterprises in the conditions of changes in the technological structure and the action of age stereotypes is given. Based on the model of socio-psychological senior personnel developed and tested in the author's research, it is shown that the socio-psychological age of personnel depends on the specifics of organizational and cultural conditions and personnel management when introducing innovations. Thus, the organizational culture of



the enterprise is defined as a key link in the process of social and psychological development of the personnel of companies with different involvement in innovative processes. The main management principles aimed at positive impact on the process of social and psychological aging of personnel are revealed. The key sequence of management actions in ensuring the company's movement in innovative development and in order to ensure the value readiness of personnel to accept innovations and, as a consequence, restraining the process of social and psychological aging, has been determined.

Keywords: Industry 4.0, innovations, personnel, socio-psychological age, socio-psychological ageing, organizational culture, corporate culture, stress, management.

Acknowledgements: The reported study was funded by RFBR, project number 19-013-00910.

For citation: Leonova S.I. 2021. Management of socio-psychological age of personnel while introducing innovations: the role of organizational culture. NOMOTHETIKA: Philosophy. Sociology. Law series, 46 (1): 58–69 (in Russian). DOI 10.18413/2712-746X-2021-46-1-58-69

Введение

Изменение технологического уклада и стремительное развитие Индустрии 4.0 меняет рынок труда и требования к персоналу организаций [Гимпельсон и др., 2017; Швабб, 2016]. Персонал современных инновационных компаний должен быть готов к постоянным технологическим, организационным, управленческим изменениям, развиваться вместе с компанией, принимать на себя ответственность за обучение и самообучение [Кергоуч, 2017; Fossen, Sorgner, 2019]. Такие характеристики персонала, как правило, ассоциируются с молодым возрастом, создавая препятствия для получения и даже удержания рабочего места представителями сотрудников старших возрастов. Под старением понимают биологические трансформационные процессы в организме, наступающие после преодоления точки оптимальной зрелости [Крайг, 2000]. Целый ряд внешних и внутренних детерминант разной природы оказывает влияние на сложный процесс старения человека [Staudinger, 2015; Lasker, 1969]. Социально-психологическое старение в общем феномене старения занимает особое место применительно к трудовой деятельности. Его можно определить как утрату человеком в ходе жизненного пути целого комплекса важных адаптационных характеристик, необходимых ему как субъекту труда для выполнения развивающейся трудовой деятельности во всей ее полноте. Эти утраты фиксируются в характеристиках социально-психологических возрастных стереотипов старости. Вместе с тем траектория социально-психологического старения в трудовой деятельности характеризуется относительной независимостью от его биологической и даже психологической траекторий [Staudinger et al., 2016].

Интерактивная сущность социально-психологического старения и его сложная детерминация позволяет вполне обоснованно ставить вопросы о самоуправлении и управлении этим феноменом. Мы можем видеть молодых сотрудников компании, мыслящих и действующих, как люди, подпадающие под стереотипы старости: всем недовольные, брюзжащие, усталые, стремящиеся ускользнуть от повышения квалификации, боящиеся нового и пр. При этом мы видим 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? Это вопрос раскрытия детерминант социально-психологического старения.

Применение фундаментальной теории социального действия Т. Парсонса открывает возможности наиболее полного 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, 2018] (рис. 1).

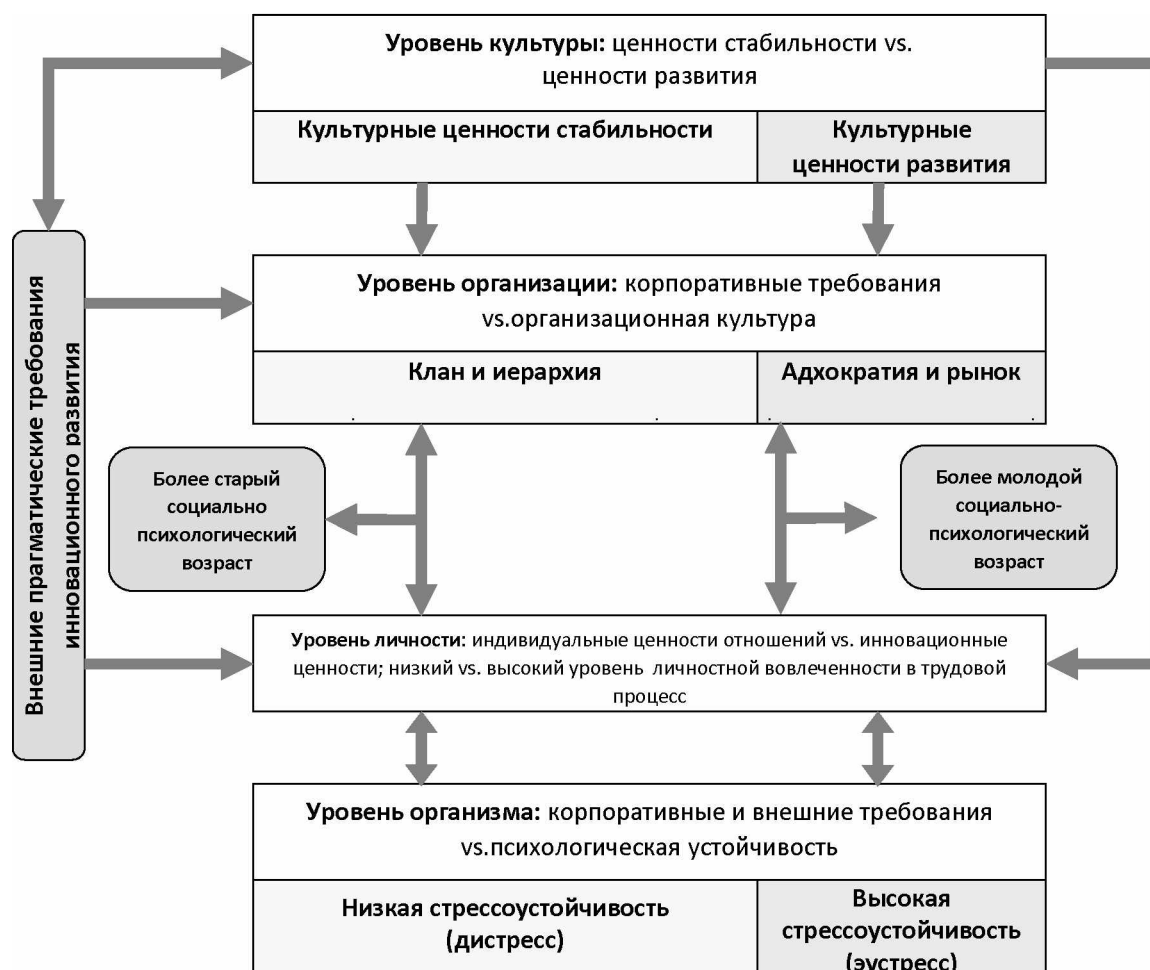


Рис. 1. Теоретическая модель системной детерминации социально-психологического старения персонала

Fig. 1. Theoretical model of determination of socio-psychological ageing

С управленческой точки зрения наибольший интерес вызывает роль организационной культуры (далее – ОК) как социально-психологического контекста внедрения инноваций [Brettel et al., 2015; Desmidt, Prinzie, 2019]. В этом ценностном контексте независимо от хронологического возраста персонал сохраняет, приобретает или утрачивает черты, представленные в возрастных стереотипах. А проблема влияния симулякров на общественное сознание как никогда актуальна [Бабинцев, Ушамирский, 2018]. Этот интерес объясняется тем, что активный менеджмент не может просто смириться с возрастными и гендерными стереотипами и снижать жизнеспособность своей компании из-за отсутствия персонала с необходимыми качествами. Задача менеджмента – искать возможности управления социально-психологическим возрастом персонала, тем более что персонал с молодым хронологическим возрастом не гарантирует процветания компании.

Проведенные исследования показали справедливость теоретической модели социально-психологического старения персонала как социального действия с ключевой ролью ОК компании [Захарова, Леонова, Махалин 2019; Захарова, Саралиева, Леонова, Заладина, 2019; Leonova, Zakharova, Bretones 2018; Захарова, Леонова, Мартыанова, 2018]. Так, при сравнении характеристик разновозрастного персонала в условиях иерархически-клановой и рыночно-иерархической с выраженным инновационным компонентом моделей ОК установлено, что сотрудники (врачи и инженеры) независимо от типа профессий, гендерной принадлежности и возраста обнаруживают статистически значимые различия в характеристиках, востребованных Индустрией 4.0. Сотрудники компаний с ОК с выраженным инновационным компонентом чувствуют себя значительно более бодрыми, здоровыми в целом и по состоянию нервной и сердечно-сосудистой систем, меньше испытывают стресс организационной природы, позитивно оценивают свое психологическое самочувствие в трудовом коллективе, чувствуют себя моложе своего хронологического возраста, ценят сложившийся тип ОК и в результате в значительно большей мере лично вовлечены в трудовой процесс и организационную жизнь компании, чем их коллеги в традиционной для России ОК иерархически-кланового типа. Они большее внимание уделяют повышению квалификации и самообразованию, регулярно читают материалы, актуальные для поддержания уровня профессиональной подготовки на профессиональных сайтах.

Результаты исследования показали, что ОК компании является той важнейшей детерминантой организационных изменений и соответственно сдерживает социально-психологическое старение или способствует ему. Эти результаты помогают понять новые аспекты в функциях ОК как детерминанты организационного развития и социально-психологического возраста персонала.

Первая важнейшая функция ОК – внутренняя интеграция. Становится понятно, как она реализуется или не реализуется в российских социально-экономических условиях. В условиях перехода к новому технологическому укладу ОК должна смягчить действие ценностных этнокультурных установок. Например, типичная ценностная этнокультурная установка россиян состоит в сопротивлении переменам, в уверенности в том, что все хорошее было раньше и лучшее будущее может быть связано в основном с возрождением былых традиций и порядков. Люди продолжают желать своим недоброжелателям жить в эпоху перемен. Политики, желая позитивного восприятия электоратом, эксплуатируют понятие стабильности. Многие поколения россиян привыкли жить в условиях административного, иерархического управления. Хотя традиционно люди не довольны засильем бюрократии, жить и работать в таких условиях значительно удобнее, чем в рыночно-инновационных моделях.

Не нужно принимать самостоятельных решений, нести за них ответственность. Достаточно выполнять распоряжения, какими бы абсурдными они не казались. Исследования показывают, что к настоящему времени надежды персонала компаний на демократизацию организационной жизни и на позитивные перемены вследствие изменения экономической и управленческой парадигм на рыночную существенно уменьшились, и персонал стал ценностно ориентироваться на иерархические организационные условия как предпочтительные [Захарова, Леонова, Коробейникова, 2017]. Неприятно, но меньше личной ответственности и, следовательно, стресса. Так, ошибки в управлении ведут к разочарованию и переориентации персонала на более консервативные ценности. И это могло бы быть не так плохо, если бы не вторая функция организационной культуры – внешняя адаптация. Компания не сможет остаться конкурентоспособной и жизнеспособной, если в своем развитии не будет соответствовать вызовам внешнего контекста.



Анализируя изменения в ОК западных компаний в условиях цифровизации И.В. Грошев показывает, как и почему рушатся в успешных компаниях отношения иерархии. Участниками принятия решений становятся большое количество людей как с разных уровней управления и сотрудников исполнительского звена самой компании, так и клиенты, в том числе потенциальные. В центре такого взаимодействия, которое только и может обеспечить верные решения, находятся цифровые социальные и корпоративные инструменты, которые, с одной стороны, расширяют зону информированности участников взаимодействия, а с другой, детерминируют динамичность взаимодействия, определяя открытость, искренность, человеческое общение [Грошев, 2019]. Одно или несколько критичных мнений, появившихся в социальных сетях, могут свести на нет усилия менеджмента, сделать напрасными немалые затраты на рекламу, продвижение товара или услуги.

Для более содержательного анализа роли ОК в совершенствовании управления представляется целесообразным условно разграничить понятия организационной и корпоративной культуры. ОК является подлинной организационной реальностью, проявляющейся в моделях поведения, характерных для ценностей большей части персонала, большей настолько, чтобы определять облик компании в глазах заинтересованных представителей социума. Корпоративная культура имеет в своей основе корпоративную философию, в которой ценности менеджмента и их представления об эффективном управлении не всегда отражаются с высокой степенью адекватности. О едином понятии стоит говорить в том случае, если ценности персонала совпадают с корпоративными ценностями, разделяемыми и продвигаемыми менеджерами в управленческом взаимодействии. Практически во всех рекомендациях по изменению корпоративной (организационной) культуры заложена ее диагностика как точка отсчета для дальнейшего движения, однако далеко не всегда ясно, что имеется в виду: изучение корпоративной документации и знание персоналом ее требований или ценности и модели поведения персонала в сравнении с требованиями и ценностями корпоративной культуры.

ОК не станет сама собой такой, какой она нужна менеджменту или станет через много лет, являясь достаточно инертной организационной реальностью. Кстати, менеджмент может быть и не прав в определении эффективной ОК. Более того, с одной стороны, консервативные модели организационной культуры подпитываются ценностями новых сотрудников, часто несущих этнокультурные ценности сопротивления инновациям, а с другой, нередко поддерживается усилением иерархического компонента самими менеджерами как способом решения всех проблем, что бы не писалось в корпоративных документах. Корпоративная культура как теоретическая конструкция, создаваемая менеджментом, даже там, где она создается, нередко существует сама по себе в корпоративной документации, а организационная культура живет сама по себе, во-многом определяя положение дел в компании и ее жизнеспособность. Важно понимать, что в корпоративной и организационной культуре значимы не только и не столько те ценности, которые на данный момент детерминируют поведение персонала, но те организационные предпочтения, которые характерны для большей его части. Если они не совпадают, это означает, что ситуация не стабильна, и как только менеджмент ослабит контроль, ценностная организационно-культурная ситуация будет изменяться в направлении, неконтролируемом менеджментом.

Типичным способом контроля организационной ситуации для российского менеджмента является усиление иерархической (бюрократической) составляющей управленческого взаимодействия. Это не случайно. Психологически доминантная позиция понятна и приятна менеджеру. Не нужно беспокоиться об освоении сложных современных управленческих компетенций, адекватных новому времени, ожиданиям образованного



персонала. Приказание и ответное подчинение – альфа и омега управления, пытающегося старыми способами решать новые задачи.

Тем не менее, только новая управленческая компетенция, состоящая в умении разработать и внедрить в жизнь компании корпоративную культуру с доминирующими ценностями инновационности, способную преобразовать существующую ОК до характеристик, заложенных в корпоративной культуре, может обеспечить переход компании в формат инновационного развития и сдерживать социально-психологическое старение персонала.

Для этого нужно организовать трудовую жизнь персонала компании так, чтобы заработали эмоциональные регуляторы принятия организационных изменений и инноваций, чтобы менеджмент не только искал и находил эффективные управленческие решения, но и решал важнейшую задачу обеспечения субъективного благополучия персонала в условиях проводимых изменений.

Именно ОК как системный метод управления может обеспечить трансформацию установок персонала. Безусловно, можно и нужно включать в процедуру отбора критерии и методы определения приверженности оптантов инновационным ценностям. Но если методы управления персоналом остаются непоследовательно директивными, как это имеет место в ОК иерархически-кланового типа, то разочарование персонала с инновационными ценностями, предполагающего трудиться в компании, где ценятся компетенции и мнения сотрудников, не замедлит себя ждать. Парадигма управления, которой соответствует ОК – это целостная система, в которой отдельные элементы связаны между собой. Известно, что в иерархических моделях ОК и в XXI веке преобладают менеджеры с X-установками, по Д. Мак Грегору, в отношении персонала [Mac Gregor, 1960] (табл. 1).

Таблица 1
Table 1

Представления менеджеров об установках работников
Management's vision over the personnel attitudes

Теория X	Теория Y
1. Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности её избегать	1. При определенных условиях работа является желанной для большинства сотрудников
2. Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	2. Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей
3. Большинство сотрудников заинтересовано только в безопасности	3. Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждений по окончательному результату
4. Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	4. Сотрудник стремится к ответственности и самостоятельно принимает управленческие функции
5. Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	5. Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательность



Образованная часть персонала чувствует это, не доверяет менеджерам, даже если они пытаются внедрять инновации, ценность которых отражена в корпоративных документах. Много лет известно, что иерархичность и инновационность, творчество не совместимы, но с неиссякаемым упорством немало менеджеров пытается внедрять инновации административными методами. Если перед менеджментом стоит цель перевести компанию в инновационный формат развития, придется разрабатывать корпоративную культуру, построенную на инновационных ценностях, которые, будучи предикторами поведения, обеспечат инновационное поведение персонала. Более того, инновационные ценности, содержащиеся в корпоративной и организационной культуре компаний, могут оказать благотворное действие и на культуру общества в целом, ориентируя его на позитивное инновационное будущее.

Ответ на второй вопрос связан с работой менеджмента по снижению или даже снятию психологических издержек принятия инноваций. Административное давление депривирует множество потребностей (табл. 2), естественно присущих персоналу, порождая страх не справиться с новыми задачами, утратить расположение менеджера, потерять рабочее место.

Таблица 2
 Table 2

Примеры психологических издержек внедрения инноваций
 Examples of psychological challenges when introducing the innovations

Потребности (по А. Маслоу)	Издержки внедрения инноваций	Социально-психологические эффекты
Гомеостатические	Изменение динамических стереотипов, увеличение напряжения (обучение, повышение квалификации, освоение новых технологий), и пр.	Утомление, плохое самочувствие
Безопасности	Беспокойство о сохранности рабочего места, стресс перемен, возможного понижения статуса и пр.	Недоверие менеджменту, снижение организационной лояльности, скрытые конфликты
Принятия и общения	Сокращение межличностного общения, принятие менеджментом в зависимости от производственной эффективности в условиях инноваций	Снижение трудовой мотивации, приоритет социальных ролей семейной и частной жизни, укрепление клановых ценностей, сдерживающих организационное развитие
Самоуважения	Сомнения в своей компетентности	
Самореализации	Недостаток компетенций	

Стресс, порождаемый управленческим давлением и этими страхами, является тем мощным негативным фактором, который ассоциативно связывает организационные изменения и сильные негативные эмоции. Сотрудники компаний попадают в сложную психологическую ситуацию внутреннего ценностного конфликта: они понимают необходимость инноваций, но не чувствуют сил идти по этому пути. Они не могут обсудить возникшие трудности с менеджерами, не доверяя им, не чувствуя понимания и поддержки. Приходится искать поддержки друг у друга, растет потребность в клановых организационных условиях, позволяющих договориться и между собой и, если постараться, то и с менеджментом.

Решением проблемы является работа менеджмента по снижению психологических издержек. Это работа по профилактике организационного стресса, использование психологических методов управления с достижением необходимого баланса между ними и административными методами, обучение персонала. Не любой менеджер может выполнить такую работу. Это менеджеры с Y-установкой (по Мак Грегору) в отношении персонала. Перед кадровыми службами встает интересный вызов: найти новых менеджеров или переучить тех, что есть. Однозначных рекомендаций нет. Но есть возможности последовательной работы в системе корпоративного обучения по ценностной переориентации менеджеров.

Изменение ОК, ее развитие в заданном менеджментом направлении, достаточно сложный процесс, который сам по себе является стрессогенным. Рекомендации по изменению организационной (корпоративной) культуры достаточно широко представлены в практике консалтинговых компаний. Большой частью разработка новой (обновленной) концепции корпоративной культуры предстает как очень творческий, но строго пошаговый процесс, часто оторванный от теоретических моделей и результатов научных исследований, базирующийся на аналитике существующего положения, внешних вызовов, постановке целей, поиске индикаторов конкретных стадий, управленческих механизмов, разработке дорожных карт проводимых изменений, преобразованию моделей поведения персонала. Все разработки, ведущие к требуемому результату, бесспорно имеют право на существование и дальнейшее развитие.

Представляется, что выбор той или иной проверенной временем модели является сильным фактором, способствующим успеху задуманных организационных преобразований. Результаты проведенного исследования показали, что фактором, сдерживающим социально-психологическое старение персонала, является инновационная составляющая организационной культуры. Поэтому вполне оправдано при разработке корпоративной культуры использовать ценностную типологию К. Камерона и Р. Куинна [Cameron, Quinn, 2011], тем более что в ней есть все необходимые критерии, которые позволяют осуществлять планирование необходимых преобразований и осуществлять контроль достигаемой эффективности.

Таким образом, подводя итог вышесказанному, видится перспективным обозначить ключевые управленческие принципы, способные воздействовать на социально-психологическое старение персонала в условиях внедрения инноваций:

1. Отказ менеджмента от возрастных и гендерных стереотипов.
2. Разработка корпоративной культуры на основе приоритета инновационных ценностей.
3. Опережающий характера социально-психологической подготовки персонала к проводимым преобразованиям в системах внутренних коммуникаций, отбора, формирования управленческого резерва, корпоративного обучения и управления на рабочих местах.
4. Системность организационных изменений, обоснованно затрагивающих техническое ядро, служб технической поддержки, административной поддержки и менеджмент всех уровней: линейного, среднего высшего, во всех подсистемах компании: производственной, формальной, неформальной и внеформальной).
5. Необходимость социологически обоснованной системности изменений.
6. Корпоративного обучения на основе динамичной компетентностной, возрастной и гендерной дифференциации персонала.
7. Изменения ОК на основе приоритета инновационных ценностей и сближения ее характеристик с корпоративными требованиями.

Разработанный алгоритм управления изменениями ОК в условиях инновационных изменений организаций представлен в таблице 3.



Таблица 3
 Table 3

Управление изменениями ОК в условиях инновационных изменений
 Management of organizational culture changes in the conditions of innovative transformations

Типичные характеристики настоящего	Принципы	Управленческие решения и подходы к реализации	
Кланово-иерархическая модель ОК: жесткая иерархичность, сочетающаяся с возможностью межличностных договоренностей; лидерство, ориентированное на поддержание отношений со слабой зависимостью от производительности и качества труда; стиль управления, ориентированный на демонстрацию единодушия, предсказуемости и стабильности в отношениях; связующей сущностью организации в формальных правилах, официальной политике и поощрении доверия; социальная ориентированность, неизменность и стабильность в стратегических целях; критериях успеха определяющихся заботой о людях, рентабельностью за счет снижения затрат	1	Философия компании, базирующаяся на приоритете инновационных и деловых ценностей с безусловной точностью соблюдения персоналом регламентов работы и опосредованием отношений менеджмента и исполнителей производительностью и качеством труда работников, участием в значимых проектах, независимо от гендерной принадлежности и хронологического возраста работников. Разработка для подповерхностного уровня (по Э.Шейну) кодекса поведения и норм взаимоотношений, этических правил, миссии и девизов, адекватных по содержанию и эмоциональной привлекательности для мужского и женского персонала разного хронологического, но молодого и зрелого социально-психологического возрастов	
	2		
	3		
	4		Ценностная переориентация персонала в корпоративном обучении, поддержка новых поведенческих моделей, отбор на вакантные рабочие места и в управленческий резерв разновозрастных оптантов с выраженными инновационными ценностями (для менеджеров, управленческого резерва – с ценностной предрасположенностью к управленческому взаимодействию в поддерживающей модели, Y-установки по Д.Макгрегору)
	5		Системность изменений во всех подсистемах компании
	6		Обучение разновозрастного персонала моделям ответственного поведения, участию в кружках качества, проектной работе, внутренней конкуренции с сохранением хороших личных и трудовых отношений, взаимодействию с менеджментом в рамках поддерживающей модели
	7		Выдвижение и поддержка корпоративными лидерами поведенческих моделей из числа сотрудников мужчин и женщин всех возрастных групп, соответствующих по своим ценностям, моделям производственного и организационного поведения положениям корпоративной культуры (ключевая характеристика поверхностного уровня ОК, по Э.Шейну).
Результаты			
Выраженный инновационный компонент в сбалансированной ОК: поощрение предложений сотрудников по повышению конкурентоспособности и жизнеспособности компании, лидерство новаторов, ориентированных на результат и помощь в его достижении, создание условий для персонала и поощрение стремлений к апробации новых технологий и достижению наивысших результатов в условиях внешней и внутренней конкуренции			

Выводы

Проанализирована детерминирующая социально-психологическое старение как функция организационной культуры. Это означает, что, если менеджмент заинтересован в сдерживании социально-психологического старения персонала, следует формировать корпоративную культуру, преобразующую сложившуюся организационную культуру в инновационном направлении. Предложены рекомендации по разработке корпоративной культуры с выраженным инновационным компонентом. В их основе лежат концептуальное самоопределение менеджмента в отношении необходимости инновационного развития и готовность к изменению сложившейся корпоративной культуры, выявление персонала с инновационными ценностями молодого и зрелого социально-психологических возрастов, который будет являться основной движущей силой проводимых преобразований, модернизация систем корпоративного обучения и профессионального отбора, привлечение сотрудников к участию в инновационных процессах, начиная с тех процессов, которые касаются качества их трудовой жизни. Модернизацию корпоративной культуры необходимо проводить, обеспечивая действие эмоциональных регуляторов, содержащихся как в ценностных характеристиках корпоративной культуры, форме лидерства, критериях успеха, отсутствии любой дискриминации по хронологическому возрасту и гендерной принадлежности, так и в моделях управленческого взаимодействия менеджеров и исполнительской части персонала.

Список литературы

1. Бабинцев В.П., Ушамирский А.Э. 2018. Концепция субъектности молодежи как симулякр социологической науки. Научные ведомости БелГУ. 3(43): 414–419.
2. Гимпельсон В.Е., Зудина А.А., Капелюшников Р.И., Лукьянова А.Л., Шарунина А.В. 2017. Профессии на российском рынке труда. Аналит. докл. НИУ ВШЭ, М., Изд. дом Высшей школы экономики, 159 с.
3. Грошев И.В., Жерегеля А.В., Школьный Д.В. 2019. Менеджмент организационной культуры в условиях цифровизации предприятий. Управление. 7 (2): 33–38.
Groshev I.V., Cheregel'ya A.V., Shkolny D.V. 2019. Management of organizational culture in the conditions of company's digitalization. Management, 7(2): 33–38. (in Russian)
4. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Коробейникова Е.В. 2017. Ценностный конфликт и психологическая жизнеспособность персонала российских предприятий. Н. Новгород, ННГУ, 412 с.
5. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Мартыанова Т.В. 2018. Гендерные проявления социально-психологического возраста персонала предприятий с организационной культурой разного типа. Проблемы теории и практики управления, 7: 107–117.
6. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. 2019. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности. Вестник ННГУ. Серия «Социальные науки», 56(4): 77–86.
7. Захарова Л.Н., Саралиева З.М., Леонова И.С., Заладина А.С. 2019. Усталость как показатель социально-психологического возраста персонала. Системная психология и социология, 2: 36–52.
8. Кергроуч С. 2017. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда. Форсайт, 11(4): 6–8.
9. Крайг Г. 2000. Психология развития. СПб., Питер, 992 с.
10. Швабб К. 2016. Четвертая промышленная революция. М., ЭКСМО, 192 с.
11. Парсонс Т. 2018. О структуре социального действия. М., Академический проект, 879 с.
12. Brettel M., Chomik C., Flatten T.C. 2015. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk taking: fostering entrepreneurial orientation in SMEs. Small Business Management, 4(53): 868–885.
13. Cameron K.S., Quinn R.E. 2011. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Third ed. San Francisco: Jossey-Bass, 209.
14. Desmidt S., Prinzie A. 2019. Establishing a mission-based culture: analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact. International Public Management Journal, 4(22): 664–690.



15. Fossen F., Sorgner A. 2019. Mapping the future of occupations: transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs. *Foresight and STI Governance*, 2(13): 10–18.
16. Lasker, G. W. 1969. Human biological adaptability. The ecological approach in physical anthropology. *Science*, 166: 1480–1486. <http://dx.doi.org/10.1126/science.166.3912.1480>
17. Leonova I., Zakharova L., Bretones F.D. 2018. Stress, health self-assessment, social and psychological age of women's staff in organizational cultures of different types. *Journal of Talent Development and Excellence*, 10(2): 112–131.
18. MacGregor, D. The Human Side of Enterprise URL: <http://msbmonline.org.uk/campus/onlinelibrary/books/humansideofenterprise.pdf> 06.12.2020.
19. Staudinger U.M. 2015. Images of aging: outside and inside perspectives. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 35(1): 187–210.
20. Staudinger U.M., Finkelstein, R., Calvo E., Sivaramakrishnan K.A. 2016. Global View on the Effects of Work on Health in Later Life. *The Gerontologist*, 56(2): 281–292.

References

1. Babintsev V.P., Ushamirsky A.E. 2018. The concept of youth subjectivity as simulacrum of sociological science. *Belgorod State University Scientific Bulletin*, 3(43): 414–419 (in Russian).
2. Gimpelson V.E., Zudina A.A., Kapelushnikova R.I., Lukyanova A.L., Sharunina A.V. 2017. *Professii na rossiiskom rinke truda. Analit. Dokl. NIU VSHE* [Professions at Russian labour market. Analytical report by NRU HSE], M., Publishing house of Higher School of Economics, 159 p. (in Russian).
3. Groshev I.V., Cheregelya A.V., Shkolny D.V. 2019. Management of organizational culture in the conditions of company's digitalization. *Management*, 7(2): 33–38. (in Russian)
4. Zakharova L., Leonova I., Korobeynikova E. 2017. Tsennostnyi konflikt i psikhologicheskaya zhiznesposobnost' personala ros-siiskikh predpriyatii. [Value conflict and psychological viability of the personnel of Russian enterprises.]. *Nizhny Novgorod, NSU*, 2017, 412 p.
5. Zakharova L.N., Leonova I.S., Martyanova T.V. 2018. Gender manifestations of socio-psychological age of the personnel in companies with organizational culture of different types. *Theoretical and Practical Aspects of Management*, 7: 107–117 (in Russian).
6. Zakharova L.N., Leonova I.S., Makhalin A.I. 2019. Socio-psychological age in labour activity. *Lobachevsky University Bulletin. Series «Social sciences»*, 56 (4): 77–86. (in Russian).
7. Zakharova L.N., Saraliev Z.M., Leonova O.S., Zaladina A.S. 2019. Fatigue as an indicator of the socio-psychological age of personnel. *System Psychology and Sociology*, 2: 36–52. (in Russian).
8. Kergouch S. 2017. Industry 4.0: new challenges and opportunities for the labour market. *Foresight*. 11 (4): 6–8 (in Russian).
9. Craig G. 2000. *Psikhologiya razvitiya* [Psychology of development]. Spb., Piter, 992 p.
10. Schwab K. 2016. *Fourth industrial revolution*. M., EKSMO, 192 p.
11. Parsons T. 2000. *O strukture sozialnogo deistviya* [Social action structure] M.: Academic project, 879 p.
12. Brettel M., Chomik C., Flatten T.C. 2015. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk taking: fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Small Business Management*, 4(53): 868–885.
13. Cameron K.S., Quinn R.E. 2011. *Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework*. Third ed. San Francisco: Jossey-Bass, 209 p.
14. Desmidt S., Prinzie A. 2019. Establishing a mission-based culture: analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact. *International Public Management Journal*, 4(22): 664–690.
15. Fossen F., Sorgner A. 2019. Mapping the future of occupations: transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs. *Foresight and STI Governance*, 2(13): 10–18.
16. Lasker, G. W. 1969. Human biological adaptability. The ecological approach in physical anthropology. *Science*, 166: 1480–1486. <http://dx.doi.org/10.1126/science.166.3912.1480>
17. Leonova I., Zakharova L., Bretones F.D. 2018. Stress, health self-assessment, social and psychological age of women's staff in organizational cultures of different types. *Journal of Talent Development and Excellence*, 10(2): 112–131.
18. MacGregor, D. The Human Side of Enterprise URL: <http://msbmonline.org.uk/campus/onlinelibrary/books/humansideofenterprise.pdf> 06.12.2020.



19. Staudinger U.M. 2015. Images of aging: outside and inside perspectives. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 35(1): 187–210.

20. Staudinger U.M., Finkelstein, R., Calvo E., Sivaramakrishnan K.A. 2016. Global View on the Effects of Work on Health in Later Life. *The Gerontologist*, 56(2): 281–292.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Леонова Ирина Сергеевна, кандидат социологических наук, доцент кафедры отраслевой и прикладной социологии, заместитель декана, факультет социальных наук Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского, Нижний Новгород, Россия

INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Leonova S. Irina, Ph.D. in Sociology, Associate Professor, Department of Sectoral and Applied Sociology, Deputy Dean, Faculty of Social Sciences N.I. Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, Nizhny Novgorod, Russia