

**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, Т.Д. Гладина**

**УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИМ  
ВОЗРАСТОМ ПЕРСОНАЛА В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие для систем корпоративного обучения

Нижегород  
2020

психологическим возрастом персонала в условиях организационных изменений»: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им.Н.И. Лобачевского, 2020 – 63 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 «Управление социально-психологическим возрастом персонала в условиях организационных изменений» подготовлено как модуль для систем корпоративного обучения и учебно-методическая поддержка курса «Современные концепции и методы управления персоналом» магистерских программ «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, конкретные ситуации организационных изменений в медицинских и производственных компаниях, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала. Самостоятельная работа предполагает подготовку проекта по управлению социально-психологическим возрастом персонала в соответствии с типом корпоративной культуры и спецификой бизнеса.

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

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.,  
Гладина Т.Д., 2020

## Содержание

<b>Цель и задачи освоения модуля «Управление социально-психологическим возрастом персонала в условиях организационных изменений»</b>	4
<b>1. Раздел 1. Теоретическое введение. Социально-психологический возраст персонала как условие повышения жизнеспособности компании</b>	5
1.1. Вызовы к психологической жизнеспособности персонала: российская специфика	5
1.2. Социально-психологическое старение персонала как управленческая проблема	9
1.3. Вопросы для обсуждения	11
<b>2. Раздел 2. Практические занятия. Организационная детерминация социально-психологического и социального возраста персонала как основа для управления трудовой деятельностью</b>	12
2.1. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций	12
2.2. Корпоративная культура: возможности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала	16
2.3. Организационная социализация персонала с разным социально-психологическим возрастом в условиях организационных изменений	23
<b>3. Литература</b>	28
<b>4. Приложения</b>	32
4.1. Жизненные сценарии персонала с разным социально-психологическим возрастом	32
4.2. Диагностика организационной культуры компании, организационно-культурных предпочтений и представлений персонала об организационных условиях эффективной компании (модификация ОСАИ К.Камерона и Р.Куинна)	36
4.3. Методика оценки силы корпоративной культуры	41
4.4. Конкретные ситуации внедрения организационных изменений	43
4.5. Опросник организационной социализации в условиях ожидаемых организационных изменений	52
4.6. Анкета «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе»	56
4.7. Тест «Командные роли»	58

### **Цель и задачи модуля**

**Цель освоения модуля «Управление социально-психологическим возрастом персонала в условиях организационных изменений»:** становление системной компетентности менеджера в выявлении и управлении социально-психологическим возрастом 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. Развить знания о специфике вызовов социально-экономического развития современной России к психологической жизнеспособности персонала компаний;
3. Сформировать представление о связи организационной культуры, ценностных предпочтений персонала и его социально-психологического возраста;
4. Освоить технологию проектирования корпоративной культуры в части ее детерминации социально-психологического и социального возраста персонала;
5. Освоить подходы к снижению психологических издержек принятия персоналом организационных изменений и инноваций;
6. Освоить подходы к выявлению организационной социализированности персонала в условиях организационных изменений;
7. Освоить методы мониторинга управления социально-психологическим и социальным возрастом 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;
- характер влияния корпоративной и организационной культуры компании на социально-психологический возраст персонала, принадлежащего к разным возрастным и гендерным группам;
- знать возможности и ограничения управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала

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

- разрабатывать программы снижения психологических издержек принятия инноваций и оперативно управлять ими;
- осуществлять профилактику организационного стресса как фактора снижения субъективного благополучия персонала;
- осуществлять рефлексивный анализ факторов социально-психологического старения персонала компании применительно к его профессиональным, гендерным и возрастным характеристикам;

- разрабатывать концепцию корпоративной культуры как системного метода управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала;
- определять уровень социализированности персонала;
- использовать косвенные (психологические) методы управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала применительно к его гендерной и возрастной принадлежности.

### Содержание модуля

Темы	Л	ПЗ	СР	Форма текущего контроля
Тема 1. Вызовы к психологической жизнеспособности персонала: российская специфика	2		8	Проект «Управление социально-психологическим возрастом персонала», Ч.1. «Социально-психологический и социальный возраст персонала: задачи управления»
Тема 2. Социально-психологическое старение персонала как управленческая проблема		3		
Тема 3. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций	1	3	10	Проект, Ч.2. «Организационные управления социально-психологическим возрастом персонала»
Тема 4. Корпоративная культура: возможности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала		3		
Тема 5. Организационная социализация персонала в условиях организационных изменений в компании		3		
Защита проектов		3		
Всего	3	15	18	
Итого 36 часов				

## Раздел 1. Теоретическое введение. Социально-психологический возраст персонала как условие повышения жизнеспособности компании

### 1.1. Вызовы к психологической жизнеспособности персонала: российская специфика

#### Цели освоения темы:

- знакомство с общим понятием жизнеспособности персонала;
- изучение российской специфики в данном вопросе.

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.

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].

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.

В соответствии с долгосрочным прогнозом Министерства экономического развития на период до 2036 года ситуация на рынке труда будет определяться развитием экономики России в условиях перехода на инновационный путь развития, роста производительности труда, повышения уровня кооперации среди предприятий и организаций, будут внедряться новые технологии и форматы взаимодействия [Прогноз..., 2018; с.18]. В настоящее время Россия занимает 46е место в глобальном рейтинге инновационности, в 2017 г это было 45 место [Global..., 2019]. Идущая смена

технологического уклада несет с собой фундаментальные изменения, затрагивающие экономические, социальные и политические системы, принципиально новое содержание труда и новые формы управления. Вместе с тем, эксперты Организации экономического сотрудничества и развития (OECD) прогнозируют в ближайшие годы весьма умеренный рост экономики России на уровне 1.5-2%, - ниже не только прогнозов в отношении развитых стран, но и общемирового экономического развития [Developments..., 2017]. Это не случайно. В современной России существуют вызовы жизнеспособности компаний, общие с общемировыми, и специфические, которые необходимо учитывать при решении задач повышения инновационного развития компаний. К основным специфическим вызовам жизнеспособности компаний относятся следующие:

- **Затянувшаяся смена парадигмы социально-экономического развития.** Основным вектор развития экономики последних десятилетий состоит в уходе от административно-командной модели к рыночной и рыночно-инновационной. К настоящему времени в России сосуществуют предприятия, столкнувшиеся в условиях изменения парадигмы управления с многолетними проблемами модернизации и безуспешно пытающиеся решить проблему перехода на инновационный путь развития (далее ординарные компании), которые без государственной поддержки уже прекратили бы свое существование, и инновационные успешные предприятия с высоким уровнем жизнеспособности, находящиеся в меньшинстве. Персонал ординарных компаний до сих пор не адаптировался к условиям рыночной экономики, проявляющихся в неопределенности занятости, нестабильной оплате труда, различающейся в зависимости от профессиональной квалификации и личного трудового вклада, конкурентности в труде, и сохраняет ожидания государственного протекционизма [Темницкий, 2014; Ясин, 2016]. Такой персонал оказывает существенное сопротивление проводимым рыночно-инновационным преобразованиям.

- **Наступление нового технологического уклада.** Четвертая промышленная революция несет принципиальные изменения в характере труда и занятости населения. Она меняет сущность сложившихся трудовых отношений, вытесняет многие привычные профессии, обуславливает необходимость изменения роли работника. Ключевые технологии Индустрии 4.0 формируют новые требования к персоналу [Шваб, 2016; Тарасов, 2018]. На смену потребности в чисто профессиональных навыках приходит запрос на широкий круг способностей, гарантирующих быстроту реакции работника на инновации, приспособляемость. Работнику потребуются клиентоориентированность, умение работать с запросами потребителя; умение управлять проектами и процессами; работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач; управление сложными автоматизированными комплексами; умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми в высокотехнологичных системах коммуникации.

- **Возрастные и гендерные стереотипы.** Для новой экономики требуется персонал, лично вовлеченный в трудовой процесс, проявляющий ответственность и инициативу, развивающийся вместе с трудовым процессом, принимая на себя ответственность за постоянное повышение квалификации и самообучение, в том числе и в сфере использования новых информационных технологий [Кергроуч, 2017; Fossen et al., 2019]. Но в обществе сохраняются устойчивые возрастные и гендерные стереотипы, характеристики которых не совместимы с требованиями быстро цифровизирующейся экономики. В соответствии с возрастными стереотипами для людей старшего возраста характерны сопротивление организационным изменениям, невосприимчивость нового, консерватизм, усталость, часто хроническая, потеря способности к обучению, подверженность стрессу, болезни. Есть и позитивные черты: готовность к согласию, надежность и лояльность, а также опыт. Персонал старшего возраста более терпим к условиям трудовой деятельности, что тоже не мало важно [Nelson, 2004; Posthuma, 2009; Rauschenbach et al., 2012]. Возрастные стереотипы существуют и развитых индустриальных странах, но если в Европе и США к старшим возрастам относятся люди старше 65 лет, то в России – старше 40-45 лет. Опасность возрастных стереотипов состоит не только в том, что они способствуют предвзятому отношению к людям старших возрастов, но и в том, что они имеют тенденцию проецироваться на самого человека старшего возраста, порождая в нем неуверенность в себе, своих компетенциях, в способности к обучению, что вынуждает его занять более консервативную позицию, чем он мог бы занять [Kornadt, 2016], тем более, что, как правило, он ни он не видит у себя каких-то изменений в психических функциях, и научные исследования не подтверждают тотального снижения психических функций [Vo, 2015; Hessel, 2018]. Вместе с тем, уже начали складываться негативные стереотипы молодости: слабая компетентность, невовлеченность, ориентированность на саморазвитие в комфортных условиях работы с гибким графиком на предприятии с хорошим брендом, отсутствие карьерных амбиций, желание общения с начальником на равных, пассивность, и пр. [Bowman, 2014; Kucherov et al., 2019]. Такие характеристики также вызывают много сомнений у работодателей, не уверенных в компетентности и трудовой мотивации молодых сотрудников.

В обществе живы гендерные стереотипы, в соответствии с которыми женщины не могут быть успешными в многих профессиях, кроме того, они привносят в жизнедеятельность организации излишнюю эмоциональность, ориентацию на межличностные отношения, женщины более консервативны, не склонны к изменениям, часто попадают под влияние, у них меньшая производительность труда, хуже здоровье [Heilman, 2012, Castellano, 2019]. Поэтому женщинам приходится конкурировать на рынке труда не только с женщинами более молодого хронологического возраста, но и ровесниками-мужчинами. Живучесть стереотипов подтверждается фактами, говорящими о

дискриминации сотрудников по полу и возрасту в оплате труда [Гимпельсон, 2019].

- **Проводимая пенсионная реформа.** К числу наиболее существенных факторов сдерживания экономического роста России относится не только низкая производительность труда, определяемая инновационной отсталостью многих российских предприятий, но сокращение рабочей силы, связанной со старением населения [Developments..., 2017]. Решение о повышении пенсионного возраста, казалось бы, создает хорошие предпосылки для того, чтобы сохранить человеческий ресурс для развивающейся экономики. Вместе с тем, большая часть населения не поддержала повышение пенсионного возраста, хотя по данным социологических опросов, более четверти респондентов признают, что нынешние пороги выхода на пенсию в России занижены [Пенсионная..., 2018]. Поведение сотрудников, высвобождающихся с предприятий в результате оптимизации численности персонала, подтверждает стереотипные характеристики: большая часть не ищет возможности освоить компетенции, востребованные новым технологическим укладом, а пытаются найти такие же бесперспективные места работы. Вместе с тем, непредвзятый наблюдатель может видеть прекрасно работающих мужчин и женщин разных возрастов на высокотехнологичных рабочих местах.

## **1.2. Социально-психологическое старение персонала как управленческая проблема.**

### **Цели освоения темы:**

- изучение социально-психологического старения персонала с точки зрения управленческого аспекта;
- поиск инструментов регулирования данного феномена на разных уровнях его проявления.

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].

Применение фундаментальной теории социального действия Т.Парсонса [Парсонс, 2000], положений теории Э.Шейна о функциях организационной культуры (ОК) [Schein, 2010], концепции ценностей как предикторов поведения С.Шварца [Schwartz, 1992] позволило сформировать теоретическую детерминации социально-психологического старения персонала.

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.

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.

С одной стороны, эта модель позволяет понять, какой сложный комплекс влияний испытывает человек, и какой уровень собственной активности он может использовать, чтобы сдержать социально-психологическое старение. С другой стороны, данная модель показывает необходимые «точки приложения» управленческих усилий менеджмента для повышения эффективности персонала.

### **1.3. Вопросы для обсуждения теоретического введения в Модуль**

2. Значима ли проблема жизнеспособности для вашей компании? Если значима, то какие угрозы вы считаете реальными в ближайшей и отдаленной перспективе?

3. В чем может проявляться психологическая жизнеспособность персонала вашей компании (разной квалификации, разных должностных позиций)?

4. Как психологическая жизнеспособность персонала вашей компании влияет на ее жизнеспособность и конкурентоспособность?

5. Нужно ли повысить психологическую жизнеспособность персонала вашей компании? В каких содержательных аспектах и почему? Аргументируйте свой ответ. Приведите примеры.

6. Легко ли найдет новое рабочее место сотрудник вашей компании (назовите конкретную должность), если по тем или иным причинам вынужден будет это делать? Чем будут обусловлены его трудности или, наоборот, преимущества перед другими соискателями вакантной должности (той же должностной позиции с не меньшим размером заработной платы, должностной позиции более высокого уровня, с большей заработной платой).

7. Как вы полагаете, существуют ли проблемы социально-психологического старения в вашей компании? Назовите их, приведите аргументы в пользу своего мнения.

8. Как выдумаете, какие трудовые или организационные условия негативно влияют на ваше самочувствия, заставляя чувствовать себя старше, чем вы могли бы быть?

9. Какие изменения в управлении персоналом, в организации работы и качестве трудовой жизни послужили бы стимулами к большему интересу и поддержке ведущихся в компании преобразований?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. 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>

## **Практические занятия.**

### **Раздел 2. Организационная детерминация социально-психологического и социального возраста персонала как основа для управления трудовой деятельностью**

#### **2.1. Организационная и корпоративная культура как социально-психологический контекст внедрения инноваций**

##### **Цели освоения темы:**

- Развить представления об общем и отличительном в понятиях организационной и корпоративной культуры;
- Освоить диагностику организационной культуры компании.

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 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].

Организационные изменения и конкретно инновации внедряются в конкретных организационных условиях, сложившихся в компании. Эти условия проявляются в организационной и корпоративной культуре

компании, которая выступает безусловной детерминантой социально-психологического и социального возраста персонал.

Иногда понятия организационной и корпоративной культуры употребляются как синонимы. Это возможно тогда, когда эти две реальности совпадают. Но бывает это не так часто, как хотелось бы менеджерам компаний. В данном пособии под организационной культурой будет пониматься такая реальность организационной жизни, которая определяется общими ценностями большей части персонала компании в отношении ее организационного развития и основанными на этих ценностях устойчивыми моделями поведения. Известно, что ценности являются предикторами поведения [Здравомыслов, 1986 Шварц, 1992, 2012], поэтому ценностная составляющая организационной жизни принципиально важна. И речь здесь идет о принятых, или в категориальном аппарате психологической науки, интериоризированных ценностях, внутренних регуляторах поведения человека, а не только о тех, о которых человек может узнать в школе или в корпоративных документах. Как писал один из основателей российской психологической школы А.Н.Леонтьев о высших мотивах: есть мотивы знаемые, а есть смыслообразующие [Леонтьев, 1977]. Вот эти смыслообразующие мотивы и есть ценности.

Корпоративная культура имеет свой источник в менеджменте [Виханский, 1995]. Это искусственная парадигма организационной жизни, которая содержательно отражает взгляды менеджмента на то, какая компания в данной сфере бизнеса и в тех внешних условиях, в которых она находится, будет жизнеспособной и конкурентоспособной. Как правило, работа менеджмента с персоналом одним из важных векторов имеет сближение организационной культуры и корпоративной. Но эта работа далеко не всегда приводит к желаемому для менеджмента результату. Причин этому много, вот только некоторые из них:

- ценности корпоративной культуры не являются привлекательными для большей части персонала, а могут быть даже противоположными;
- работа по пропаганде корпоративных ценностей, даже, если и ведется, то не результативно;
- персонал не верит менеджменту и с подозрением оценивает то, что менеджмент предлагает;
- корпоративное обучение не ставит задачу соотнести ценности и осваиваемые модели поведения и не доводит до понимания персонала этическую, психологическую и материальную выгодность работы в корпоративной парадигме и пр. и пр.

Функции организационной и корпоративной культуры одни и те же: внутренней интеграции и внешней адаптации [Schein, 2010], но без специального анализа трудно сказать, какая культура выполняет их лучше, поскольку корпоративная культура может быть и сильной и слабой, и организационная культура может быть более или менее адекватной тем внутренним и внешним факторам, которые влияют на развитие компании.

**Задание 1. Диагностика организационной культуры компании.**

Осуществите диагностику организационной культуры компании и выявите ценностные предпочтения персонала в отношении организационного развития компании (Приложение 2).

1.1. Соберите полученные данные в таблицы 1 и 2.

Таблица 1

**Организационная культура компании и организационно-культурные предпочтения персонала**

Тип культуры	Теперь						Предпочтительно							
	1	2	3	4	5	6	Σ/6	1	2	3	4	5	6	Σ/6
<b>A Клановая</b>														
<b>B Адхократическая</b>														
<b>C Рыночная</b>														
<b>D Иерархическая</b>														

Таблица 2

**Представления персонала об организационной культуре жизнеспособной конкурентоспособной компании**

Тип культуры	Эффективная компания						
	1	2	3	4	5	6	Σ/6
<b>A Клановая</b>							
<b>B Адхократическая</b>							
<b>C Рыночная</b>							
<b>D Иерархическая</b>							

1.2. Сделайте рисунок, отразив на нем данные таблиц 1 и 2.

**Гибкость и дискретность**

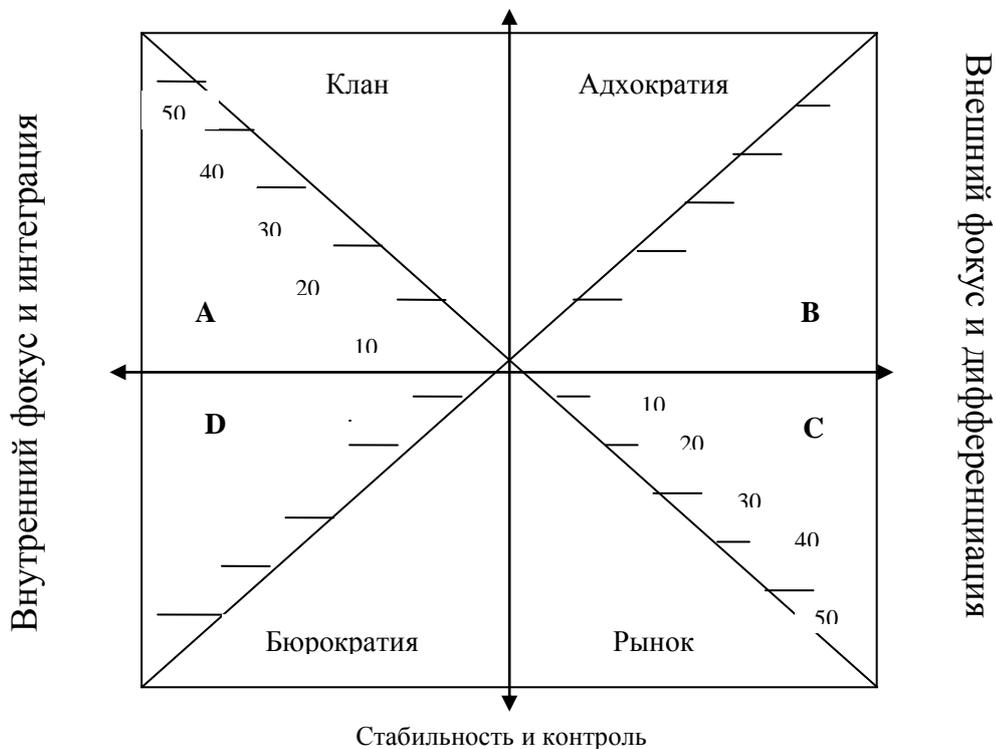


Рис.1. Организационная культура компании, ценностные предпочтения персонала и представления об организационной культуре жизнеспособной конкурентоспособной компании

1.3. Определите тип сложившейся в Компании организационной культуры, воспользовавшись информацией из таблицы 3.

Таблица 3

**Характеристика типов организационной культуры (по Р.Камерону-К.Куинну)**

<p><b>Клановая культура</b></p> <p>Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие. Базовые ценности: поддержание сложившихся отношений</p>	<p><b>Адхократическая культура</b></p> <p>Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу. Базовые ценности: инновации, творческая самореализация</p>
<p><b>Иерархическая культура</b></p> <p>Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они - рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Ее долгосрочные заботы состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Базовые ценности: закон и порядок, следование утвержденным правилам и алгоритмам</p>	<p><b>Рыночная культура</b></p> <p>Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры - твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех является общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации - жестко проводимая линия на конкурентоспособность. Базовые ценности: успех в конкурентной среде.</p>

Как правило, тип организационной культуры определяется двумя имеющимися доминантами.

1.4. Сравните данные, полученные всеми участниками, определите тип ОК на основе преобладающих в группе оценок.

1.5. Сделайте анализ сильных и слабых сторон сложившегося типа ОК в условиях организационных изменений.

1.6. Сравните сложившийся тип ОК с представлениями об организационных условиях эффективной конкурентоспособной компании.

1.7. Если есть возможность получите данные о видении вектора развития компании руководителей компании. Тем самым вы получите

информацию о том, какой видит корпоративную культуру компании ваше руководство.

1.8. Дайте анализ величины разрыва между характеристиками организационной и корпоративной культурой компании.

Сила корпоративной культуры определяется двумя основными факторами: адекватностью корпоративной культуры вызовам внешней конкурентной среды, т.е. насколько она может выполнять функцию внешней адаптации, и близостью характеристик организационной и корпоративной культуры, т.е. насколько она выполняет функцию внутренней интеграции.

**Задание 2. Анализ силы организационной культуры.**

Дайте анализ, насколько организационная культура компании, выполняет функции внешней адаптации и внутренней интеграции в тех конкурентных условиях, в которых находится ваша компания. Для более обоснованного ответа посмотрите, насколько она отличается от той организационной культуры, которая, по вашему мнению, характерна для конкурентоспособной и жизнеспособной компании.

**Задание 3. Сила корпоративной культуры.**

Определите силу корпоративной культуры с помощью метода Р.Дафта (Приложение 3).

Сделайте выводы о том, что нужно изменить в организационной культуре компании, чтобы повысить силу корпоративной культуры.

**Домашнее задание:** Ответьте на вопросы анкеты «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе» (Приложение 6). Отвечайте так, как вы чувствуете себя на самом деле. Анкету не подписывайте. Отдадите ее результаты через посредника (тренера).

### **Рекомендуемая литература:**

1. Дырин С.П. Типология организационной культуры российских предприятий // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. 442 с. (Труды Института психологии РАН). С.51–63. URL: <https://b-ok.cc/book/3066440/98d612>

2. Захарова Л.Н. Психология управления. М.: Логос, 2012. Серия «Новая университетская библиотека». Глава 4. Психологические методы в управлении. Организационная культура и лидерство. С.154–214. URL: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=165008>

3. Захарова Л.Н., Саралиева З.Х., Леонова И.С. Социально-психологический возраст женского персонала как латентный феномен организационной жизни // Женщина в российском обществе. 2018. № 4. С.100–110. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=36601075>

### **2.2. Корпоративная культура: возможности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала**

**Цель освоения темы:** сформировать умения разработки основных характеристик корпоративной культуры, влияющих на социально-психологический и социальный возраст персонала

Вы сделали выводы о том, что нужно изменить в организационной культуре компании, чтобы повысить силу корпоративной культуры. Теперь встает задача объективации корпоративной культуры и определения возможных векторов ее развития для повышения конкурентоспособности компании за счет ресурсов социально-психологического и социального возраста ее персонала.

**Задание 1. Разработка концепции корпоративной культуры жизнеспособной и конкурентоспособной компании.**

Основной вопрос: что могла бы представлять собой корпоративная культура компании, чтобы поддерживать ее жизнеспособность и конкурентоспособность?

В основу разработки можно положить схему, представленную в таблице 4.

Таблица 4

**Характеристики и вектор развития корпоративной культуры компании**

Характеристики корпоративной культуры	Основные значения и особенности	
	Сейчас	В развитии
Миссия		
Ценности деятельности		
Образ компании		
Цели бизнеса		
Мотивация к получению прибыли		
Работники		
Ценности в отношении организационного развития		
Человеческие отношения		
Конкуренция-Сотрудничество		
Ценности организационного развития		
Гарантии для работников		
Принятие решений		
Продвижение		
Принципы оплаты труда		
Социально-психологический возраст персонала		
Социальный возраст персонала		

Разработку концепции корпоративной культуры целесообразно начинать с определения, (или, если она уже есть) проверки и коррекции миссии компании с учетом результатов SWOT-анализа положения компании на рынке товаров и услуг. В миссии компании формулируется ее главное предназначение в обществе, та основная существенная причина, которая

раскрывает смысл функционирования компании и в которой проявляются специфика ее деятельности, мировоззрение и философия ее менеджмента, к которым, по его мнению, следует приобщить весь коллектив компании. В миссии проявляется видение образ того, каким коллектив хочет видеть компанию, каким он хочет, чтобы компания стала.

Это должен быть образ жизнеспособной конкурентоспособной компании, сочетающий, как рациональный компонент, так и, обязательно, эмоциональный: персонал должен действительно хотеть двигаться в конкретном направлении, напрягая свои духовные, интеллектуальные ресурсы, постоянно развивая и применяя в практике работу необходимые компетенции, стремясь как можно более полно ответить на потребности потребителей, клиентов. Задача миссии состоит не только в раскрытии предназначения компании в обществе, но и включить эмоциональные регуляторы качественной профессиональной деятельности всего персонала.

У миссии две важных функции. Внешняя функция состоит в позитивном мотивировании субъектов внешней: партнеров и потребителей. Внутренняя – в позитивном мотивировании и сплочении персонала на работу в интересах компании, она должна придавать смысл необходимым для развития компании организационным изменениям [Ермолаева, 2008].

На рис. 2 представлена классификация миссий компаний в зависимости от их содержания и назначения [Саломанидина, 2008].

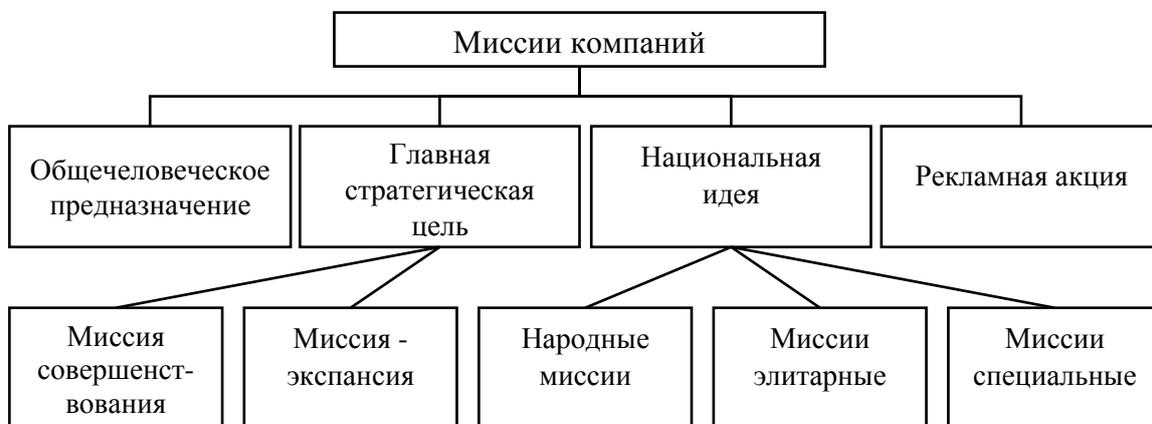


Рис. 2. Миссии компании

Алгоритм работы.

1. Прежде, чем работать над формулировкой миссии, сделайте SWOT- анализ положения Компании на рынке товаров (услуг), определите направления развития.

2. Сформулируйте философию Компании. Отрадите в ней все составляющие корпоративной культуры, представленные в таблице. Можно поддержать процесс разработки философии компании применением рефлексивного мышления. Зачем это нужно? Как правило, решение любой задачи человек начинает с вопроса: Как ее решить? И часть дальше не идет в своем анализе. Только при столкновении с затруднениями пытается

разобраться в сути вопроса и только при возникновении новых трудностей задумывается над вопросом, Зачем и кому нужно то, над чем мы работаем? Сэкономить время и силу можно, используя правила рефлексивного мышления и работать над решением задачи [Захарова, 2001], в данном случае, над разработкой Философии компании, последовательно отвечая на следующие вопросы:

2.1. Социально-личностный уровень рефлексии: работая над корпоративной культурой компании, кому и какую, в конечном итоге, мы можем принести пользу своей работой:

- обществу в целом?
- каким-то конкретным социальным группам общества?
- нашей компании?
- коллективу нашей компании?
- мне лично?

2.2. Предметный уровень рефлексии: какими компетенциями мы располагаем сейчас и можем нарастить в краткосрочной и среднесрочной перспективе для того, чтобы соответствовать своему предназначению? Можно использовать типологию компетенций Дж.Читама и Дж.Чиверса: Этические, Личностные, Когнитивные, Функциональные и Метакомпетенции [Cheetham, 1999].

Персонал каких компаний в регионе (стране в целом) еще обладает такими компетенциями? Или активно их развивает?

Каково наше положение в конкурентной среде?

Проведите корректировку компетенций после сравнения себя с конкурентами.

1.3. Процессуальный уровень рефлексии: реализацией каких подходов, какими средствами мы можем достигнуть необходимого уровня развития нашей компании?

Текст Философии компании не должен превышать 0.75-1.0 страницы. Особое внимание обратите на характеристику персонала: изложите характеристики социально-психологического и социального возраста кратко и содержательно. Проанализируйте согласованность этих характеристик с организационными поддерживающими факторами: требуемым уровнем внутренней конкуренции, принципами оплаты труда, ценностными приоритетами в отношении развития компании и пр.

Выберите наиболее соответствующий профилю вашей компании и видению ее развития тип миссии и сформулируйте ее. Это должна быть очень краткая формулировка, не более одного предложения, не более 7 слов.

**Задание 2. Разработка методического обеспечения развития корпоративной культуры Компании** в выбранном направлении за счет управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала. Прочитайте ситуацию № 2 из Приложения 4.

Каким образом, в рамках разработанной корпоративной культуры можно внедрить организационные изменения, представленные в ситуации?

Дайте анализ, работая в группе, с какими трудностями столкнется персонал на разных должностных позициях?

Любые организационные изменения, в том числе и внедрение инноваций порождают большое количество психологических издержек, которые снижают мотивацию сотрудников активного участия в них.

**Задание 3. Психологические издержки организационных изменений.** Вы в качестве домашнего задания ответили на вопросы анкеты «Психологическое самочувствие в трудовом коллективе». Соберите анонимно через тренера данные анкет в таблицу 5 и сделайте анализ тех психологических издержек, которые сопровождают проведение текущих организационных изменений.

Дайте анализ психологических издержек по гендерной принадлежности и хронологическому возрасту.

В таблице 6 приведены примеры психологических издержек, возникающих при проведении организационных изменений [Захарова, 2010].

Таблица 5

**Показатели психологического благополучия в трудовом коллективе**

Возраст	Пол	Усталость			Самооценка состояния здоровья			Психологический климат в коллективе	Стресс	Самооценка возраста
		От работы	От организационных условий	От домашней работы	В целом	Сердечно-сосудистой системы	Нервной системы			
До 35	Ж									
	М									
35-54	Ж									
	М									
От 55(60)	Ж									
	М									

Таблица 6

**Примеры психологических издержек внедрения инноваций**

Потребности (по А.Маслоу)	Издержки инноваций
<b>Гомеостатические</b>	Изменение динамических стереотипов, увеличение напряжения (обучение, повышение квалификации, освоение новых технологий), и пр.
<b>Безопасности</b>	Беспокойство о сохранности рабочего места, стресс перемен, возможного понижения статуса и пр.
<b>Принятия и общения</b>	Сокращение межличностного общения, принятие менеджментом в зависимости от производственной эффективности в условиях инноваций и пр.

<b>Самоуважения</b>	Сомнения в своей компетентности
<b>Творческой самореализации</b>	Отсутствие выраженной потребности в инновационном характере работы, несовпадение направления и содержания инноваций интересам сотрудника и пр.

Заполните таблицу 7 психологических издержек для персонала с разным социально-психологическим возрастом в соответствии с жизненными сценариями (Приложение 1). Укажите выраженность издержек, присваивая балл от 0 до 5 (0 – издержки отсутствуют, 5 – выражены настолько сильно, что препятствуют работе). Кратко сформулируйте особенности проявления издержек. Более полный материал для анализа вы получите, если детализируете каждый тип потребностей.

Таблица 7

**Психологические издержки персонала с разным социально психологическим возрастом при проведении организационных изменений (внедрении инноваций) в компании**

Потребности	Светлана, Станислав		Софья, Сергей		Зинаида, Захар		Мария, Михаил	
<b>Гомеостатические</b>								
<b>Безопасности</b>								
<b>Принятия-Общения</b>								
<b>Самоуважения</b>								
<b>Творческой самореализации</b>								

Предложите пути снижения психологических издержек для персонала компании при проведении организационных изменений, учитывая особенности социально-психологического возраста. Оформите свои предложения вместе с характеристиками корпоративной культуры в предварительный проект концептуально-методического обеспечения управления социально-психологическим возрастом персонала.

Снижение психологических издержек повышает субъективное благополучие персонала, снижает сопротивление изменениям, оптимизирует характеристики социально-психологического и социального возраста.

В задании 4 вам предлагается обсудить ситуации, в которых действуют сотрудники с разным социально-психологическим возрастом в условиях организационных изменений, проводимых в медицинских и производственных компаниях. Можно обсудить их все, а можно выбрать, более соответствующие профилю работы вашей компании.

**Задание 4. Задачи управления социально-психологическим возрастом в условиях изменения корпоративной культуры компании.**

1.1. Прочитайте ситуацию 2 из Приложения 4. Обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

1. Как вы думаете, полезно ли внедрение TQM в бизнес вообще и систему здравоохранения, в частности?

2. В чем мог состоять профессиональный и репутационный ущерб для Клиники с уходом ряда ведущих врачей?

3. Как выдумаете, какой тип организационной культуры в клинике? Аргументируйте свое мнение.

4. Как вы думаете, сильная ли корпоративная культура в Клинике? Аргументируйте свое мнение.

5. Как в современных условиях следует внедрять организационные изменения? В чем была права и не права администрация Клиники?

6. Определите социально-психологический возраст основных действующих лиц ситуации. Как он проявлялся?

7. Как можно использовать на благо компании личностный потенциал сотрудников с разным социально-психологическим возрастом при проведении организационных изменений?

8. Следует ли администрации клиники обратить внимание на социально-психологический возраст сотрудников, поставить задачи управления им? Как можно использовать потенциал корпоративной культуры для управления социально-психологическим возрастом сотрудников?

1.2. Прочитайте ситуацию 3 из Приложения 4. Обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

1. В чем была права и не права администрация Клиники? Как в современных условиях следует внедрять организационные изменения?

2. Как выдумаете, какой тип организационной культуры в клинике? Аргументируйте свое мнение.

3. Как вы думаете, сильная ли корпоративная культура в Клинике? Аргументируйте свое мнение.

4. Определите основные организационные ценности и социально-психологический возраст участников. Как он проявлялся?

5. Как согласуются ценности и социально-психологический возраст сотрудников со стилем управленческого взаимодействия, реализуемого руководством компании?

6. Как можно использовать на благо компании личностный потенциал сотрудников с разным социально-психологическим возрастом при проведении организационных изменений?

7. Следует ли администрации клиники обратить внимание на социально-психологический возраст сотрудников, поставить задачи управления им? Как можно использовать потенциал корпоративной культуры для управления социально-психологическим возрастом сотрудников?

1.3. Прочитайте ситуацию 4 из Приложения 4. Обсудите в группе, ответьте на следующие вопросы:

Вопросы для обсуждения:

1. Как вы думаете эффективно ли использование инструментов бережливого производства на российских предприятиях в целом, в т.ч. на серийных заводах и разрабатывающих организаций?

2. Правильно ли было взять проект в свои руки вместо того, чтобы развивать его под руководством приглашенного специалиста и отдела, имеющего ресурсы для внедрения БП? Как можно было осуществить такую инициативу на предприятии? Какие плюсы и минусы вы видите в обоих вариантах развития проекта БП?

3. На каких предприятиях такой специалист как Любовь Анатольевна могла быть успешной? Почему она не понравилась большинству сотрудников Конструкторского бюро?

4. Какой социально-психологический возраст Любви Анатольевны? Аргументируйте свое мнение? Повлиял ли он на ее восприятие сотрудниками КБ?

5. Определите основные организационные ценности и социально-психологический возраст остальных участников? Как он проявлялся?

6. Как влияет социально-психологический возраст сотрудников на их отношение к организационным изменениям?

7. Какие вы видите управленческие подходы к вовлечению сотрудников с разным социально-психологическим возрастом в организационные изменения?

#### **Домашнее задание:**

- Определите свою предрасположенность к выполнению определенных командных ролей, используя тест «Командные роли» Р.М.Белбина (Приложение 7).

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Архипова С.Е. Роль культуры компании в процессах организационных изменений // Управление корпоративной культурой. 2014. №1. С.22–25. URL:

2. Герасимов Б.Н. Развитие процесса управления корпоративной культурой // Экономика и бизнес: теория и практика. 2017. №6. С. 24-31. URL: <http://economyandbusiness.ru/razvitiye-protsesta-upravleniya-korporativnoj-kulturoj>

3. Захарова Л.Н. Психологические барьеры становления инновационной экономики в России // Социальная психология труда: Теория и практика. Том 2 / Отв. ред. А. Л. Журавлев, Л. Г. Дикая. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2010. 442 с. (Труды Института психологии РАН). С.313-330. URL: <https://b-ok.cc/book/3066440/98d612>

4. Мэнин Х. Изменение организационной культуры предприятия как преодоление сопротивления цифровой трансформации // Вестник университета. 2019. Т.12. №1. С. 66–70. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-12-66-70>.

### **2.3. Организационная социализация персонала с разным социально-психологическим возрастом в условиях организационных изменений**

**Цели освоения темы:**

- Освоение умений осуществлять диагностику социализированности персонала и разрабатывать программы социализации персонала для условий организационных изменений;
- Освоение метода управления персоналом «группы качества» в условиях организационных изменений;
- Освоение методических подходов к мониторингу изменений социально-психологического и социального возраста персонала Компании.

Разработка программ организационной социализации обусловлена стремлением менеджмента сократить издержки на обучение персонала и ускорить вхождение нового сотрудника в систему незнакомых ему организационных отношений, или освоения сотрудниками обновленного комплекса социальных ролей в условиях организационных изменений, формирование трудовой вовлеченности, удовлетворенности трудом, организационной приверженности, позитивного влияния на карьерный рост, снижение организационной конфликтности [Van Maanen, 1978; Desmidt, 2019]. Организационная социализированность персонала определяется соответствием всего комплекса компетенций сотрудника требованиям корпоративной культуры и особенностям трудовой деятельности, в том числе в условиях организационных изменений.

**Задание 1. Организационная социализированность персонала.**

В организационной социализации выделяют собственно организационную, групповую и трудовую социализацию, поскольку эти аспекты взаимосвязаны и важны, как для самого сотрудника, так и для разработки программы эффективной социализационной программы. Выполните задание из Приложения 5, представьте полученные данные в следующей таблице.

Таблица 8

**Особенности организационной социализации персонала**

Аспекты социализации	Количество набранных баллов	Реальное соответствие первоначальной самооценке (полное, частичное, отсутствует)	Комментарии
Организационная актуальная			
Организационная перспективная	X3=		
Групповая актуальная			
Групповая перспективная	X3=		
Трудовая актуальная			
Трудовая перспективная	X3=		

Вы могли заметить, что в каждом разделе опросника три последние суждения относятся к перспективам развития компании, поэтому расчет показателей нужно произвести отдельно. Значимость перспективной социализации в нашей работе выше, поэтому чтобы сбалансировать вес актуальной и перспективной социализации рекомендуется полученный балл умножить на три.

Проанализируйте актуальную социализированность и перспективную готовность к социализации в условиях организационных изменений. Соотнесите полученные результаты с социально-психологическим и социальным возрастом членов группы.

Предложите подходы к повышению социализированности и готовности к перспективной социализации сотрудников в системе корпоративного обучения и наставничества вашей Компании.

В качестве эффективной технологии организационной социализации сотрудников являются кружки, или группы, качества.

Первые кружки качества были созданы еще в начале 1980-х годов, в их основе лежала концепция постоянного совершенствования Кайдзен. Сейчас они используются для решения разных задач, в том числе и при реализации организационных изменений и внедрении инноваций. Правильная организация групп качества позволяет решить целый комплекс задач в сфере управления персоналом, как входящим в сами группы, так и не входящим в них:

- выявление активной, приверженной Компании и вектору ее развития части персонала;
- освоение на практике членами группы качества командной работы и демократичных методов взаимодействия внутри группы и вне ее;
- освоение членами группы компетенций сбора информации, разработке предложений по снижению психологических и иных издержек проведения организационных изменений и, в частности, внедрения инноваций, предоставления обратной связи о ходе и результатах проводимых организационных изменений, эффективного взаимодействия с руководством компании;
- члены группы качества могут войти в управленческий резерв компании;
- своей деятельностью они оказывают позитивное влияние на остальную часть персонала, становясь моделями правильного, одобряемого руководством и приносящего реальные результаты организационного поведения.

Группы включают в себя, как правило 5-7 (до 9) человек, занимающих должности одного уровня: от низших до среднего уровня менеджмента. Члены кружка, это - зарекомендовавшие себя положительно добровольцы. Как правило, это люди зрелого и молодого социально-психологического возраста. При правильной работе групп качества их члены как поведенческие модели способствуют тому, чтобы позитивно изменился средний социально-

психологический возраст в направлении молодого и (или) зрелого. Они проходят обучение наблюдению, составлению устных и письменных отчетов, осуществлению пилотных проектов. Группа или ее представитель должен иметь регулярный доступ к руководителю Компании или одному из первых лиц. Как правило, неудачи внедрения групп качества, а это тоже своего рода и инновации, связаны с необязательностью поведения руководства по встречам, анализу и внедрению результатов работы групп качества. Люди теряют мотивацию, разочаровываются, и группы перестают существовать.

#### **Задание 2. Формирование групп качества**

Обращаясь к формирующемуся проекту организационных изменений в вашей Компании, предложите направления работы групп качества. Обоснуйте свой выбор. Для определения ролей в будущей командной работе выявите свою предрасположенность к выполнению той или иной роли в команде. Для этого используйте результаты выполненного в качестве домашнего задания теста «Командные роли Р.М.Белбина (Приложение 7). Сформируйте группу (группы) качества. Наметьте план работы с отчетом групп на защите проектов.

**Задание 3. Подходы к мониторингу результативности управления социально-психологическим и социальным возрастом персонала.** Разработайте методику (методику) регулярной оценки социально-психологического возраста персонала после внедрения в практику проекта совершенствования корпоративной культуры и управления возрастными проявлениями персонала.

Методы могут существенно варьировать. Самый простой - это оценка социально-психологического и социального возраста менеджерами на основе, как субъективных критериев, так и тех показателей, которые представлены в данном УМП и рекомендованной литературе. Более сложными могут быть методы, использующие в качестве составляющих те тесты и анкеты, которые представлены в УМП и, которые, вы, возможно предложите сами. Включите разработанный вами метод в заключительную часть вашего Проекта, представляемого на его защите.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Дорофеева Л.И. Проблемы социализации персонала в российских компаниях // Парадигма. 2019. №2. С.3–11. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=39139661>
2. Захарова Л.Н., Саралиева З.Х. Поддерживающий тип поведения как ключевая компетенция менеджеров и педагогов программ развития цифровых компетенций женского персонала // Гендерное измерение цифровой экономики: от стратегии к действию (2018-2030)». Материалы Всероссийской конф. с междунар. участием 20-21 апреля 2018, ИвГУ, - Иваново: ИвГУ. 2018. С.24-28. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=35219017>

3. Коновалова В.Г. Когда корпоративная культура может стать проблемой: проявления и причины «токсичности» // Вестник университета. 2019. №6. С.11–18. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-6-11-18>

4. Патутина Н.А. Формирование организационной культуры корпорации: рассуждения о мотивации, социализации и воспитании // Мотивация и оплата труда. — 2017. №4. С.276–280. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=32236710>

## Литература

1. Богатырева О.О. Диагностика организационной социализации // Психологическая диагностика. 2005. № 3. С. 45–54.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. 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. 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.
5. 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.
6. Здравомыслов Л. Г. Потребности. Интересы. Ценности. М.: Политиздат, 1986.
7. Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т.11. №4. С. 6–8.
8. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. М.: Политиздат, 1977.
9. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект, 2000.
10. Пенсионная реформа. 2018. ЛЕВАДА-ЦЕНТР. 05.07.2018. URL: [https://www.levada.ru/2018/07/05/pensionnaya-reforma-3/?utm\\_source=mailpress&utm\\_medium=email\\_link&utm\\_content=twentyten\\_singlecat\\_20920&utm\\_campaign=2018-07-05T06:30:56+00:00](https://www.levada.ru/2018/07/05/pensionnaya-reforma-3/?utm_source=mailpress&utm_medium=email_link&utm_content=twentyten_singlecat_20920&utm_campaign=2018-07-05T06:30:56+00:00).
11. Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2036 года. 2018. Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: <http://economy.gov.ru/wps/wcm/connect/9e711dab-fec8-4623-a3b1-33060a39859d/prognoz2036.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=9e711dab-fec8-4623-a3b1-33060a39859d>.
12. Саломанидина Т.О. Миссия компании // // Культура и поведение в организации /под ред. С.П.Дырина, А.Л.Журавлева, Т.О.Соломанидиной. М. Набережные челны. 2008. С. 51–58.
13. Соломанидина Т.О. Система управления по ценностям: вопросы разработки и внедрения // Управление корпоративной культурой. 2014. №3. С.162–172
14. Тарасов И.В. 2018. Технологии индустрии 4.0: Влияние на повышение производительности промышленных компаний //Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №2. С.62–69.

15. Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // Социологические исследования. 2014. №5. С.47–58.
16. Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: ЭКСМО, 2016. 192 с.
17. Ясин Е.Г., Кузьминов Я.И., Акидинова Н.В. Экономика России: перед долгим переходом. Доклад на XVII Международной конференции по проблемам развития экономики и общества. НИУ ВШЭ. Апрель 2016. URL: <https://conf.hse.ru/2016/reports>
18. Bowman D. Statistical representations and stereotypes of youth labor market participation. Insights from Australia // ResearchGate. Conference Paper. – July 2014. URL: [https://www.researchgate.net/publication/268107501\\_Statistical\\_Representations\\_and\\_Stereotypes\\_of\\_Youth\\_Labour\\_Market\\_Participation\\_Insights\\_from\\_Australia](https://www.researchgate.net/publication/268107501_Statistical_Representations_and_Stereotypes_of_Youth_Labour_Market_Participation_Insights_from_Australia).
19. 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.
20. Cameron K.S, Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture. Based on the competing values framework. Third ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
21. Castellano N., Rocca A., Read R. Analyzing the gender gap in European labor markets at the NUTS-1level // Cogent Social Sciences. 2019. V.5. №1. URL: <https://doi.org/10.1080/23311886.2019.1595294>.
22. Cheetham G., Chivers G. Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches // Developing the Capable Practitioner / eds. D. O'Reilly, L.Cunningham, S. Lester. London: Kogan Page, 1999. P. 215–228.
23. Desmidt S., Prinzie A. Establishing a mission-based culture: analyzing the relation between intra-organizational socialization agents, mission valence, public service motivation, goal clarity and work impact // International Public Management Journal. 2019. V.22. №4. P.664–690.
24. Developments in individual OECD and selected non-member economies. Russian Federation - Economic forecast summary (November 2017). P.216–219. URL: <http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-russia-oecd-economic-outlook.pdf>.
25. 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>
26. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization // Business Research. 2020. №13. P.215–246.
27. Fossen F., Sorgner A. Mapping the future of occupations: transformative and destructive effects of new digital technologies on jobs // Foresight and STI

Governance. 2019. Vol. 13. № 2. P. 10–18.

28. Global Innovation Index 2019. 12th Edition / Eds S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent. Cornell SC Johnson College of Business. 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report>.

29. Hamel G. L. The quest for resilience // *Harvard Business Review*. 2003. V.81. № 9. P.52–63.

30. Heilman M.I. Gender stereotypes and workplace bias // *Research in Organizational Behavior*. 2012. V. 32. P.113–135.

31. Hessel P., Kinge J. M., Skirbekk V., Staudinger U. M. Trends and determinants of the Flynn effect in cognitive functioning among older individuals in 10 European countries // *Journal of Epidemiology & Community Health*. 2018. V.72. №5. P. 1–7.

32. Jylhävä J., Pedersen N. L., Hägg S. Biological age predictors // *EBioMedicine*. 2017. № 21. P.29–36.

33. Kornadt A.E. Do age stereotypes as social role expectations for older adults influence personality development? // *Journal of Research in Personality*. 2016. V. 60. P. 51–55.

34. Kucherov D.G., Zamulin A.L., Tsybova V.C. How young professionals choose companies: employer brand and salary expectations // *Russian Management Journal*. 2019. V.17. № 1. C. 29–46.

35. Kuhn M.H., McPartland T.S. An Empirical Investigation of Self-Attitudes // *American Sociological Review*. 1954. V. 19. №1. P. 68–76.

36. 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.

37. 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.

38. Nelson T.D. Ageism. Stereotyping and prejudice against older persons. Cambridge, MA: MIT Press, 2004.

39. Posthuma R.A. Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions // *Journal of Management*. 2009. V.35. №1. P. 158–188.

40. Rauschenbach C., Göritz A.S., Hertel C. Age stereotypes about emotional resilience at work // *Educational Gerontology*. 2012. V.38. P. 511–519.

41. Robb D. Building resilient organizations // *OD Practitioner*. 2000. V.32 №3. P.27–32.

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

43. Schein E.H. Organizational culture and leadership. Fourth ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

44. Staudinger U.M. Images of aging: Outside and inside perspectives // Annual Review of Gerontology and Geriatrics. 2015. V.35. P.187–210.
45. Stodd J. The Social Leadership Handbook. 2<sup>nd</sup> Ed., UK: London. The Printing House, 2016.
46. 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.
47. Van Maanen J. People processing: strategies of organizational socialization // Organizational Dynamics. 1978. № 7. P.18–36.
48. Vo K., Forder P.M., Tavener M., Rodgers B., Banks E., Bauman A., Byles J.B. Retirement, age, gender and mental health: findings from the 45 and Up Study // Aging & Mental Health. 2015. Vol. 19. № 7. P. 647–657.
49. 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.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. 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 разговорилась, 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 2.

### Диагностика организационной культуры компании, организационно-культурных предпочтений и представлений персонала об организационных условиях эффективной компании (модификация ОСАИ К.Камерона и Р.Куинна)

**Инструкция:** Подумайте о своей компании. Что, она представляет собой по организационным условиям? Читайте текст, характеризующий положение дел в организации, отдельно по предлагаемым шести разделам. В каждом разделе постарайтесь, как можно более точно оценить состояние Вашей организации, исходя из предлагаемых четырех вариантов характеристик и распределяя между ними 100 баллов. Сначала оцените актуальное состояние организации, а затем оцените по такой же технологии предпочтительное состояние, с точки зрения того, какой бы вы хотели видеть свою Компанию. Отметьте, пожалуйста, свой пол и возраст.

**М Ж**

**Возраст**

#### Лист А

Параметры		Теперь	Предпочтительно
<b>1. Важнейшие характеристики</b>			
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
Всего		100%	100%
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
Всего		100%	100%
<b>3. Управление наемными работниками</b>			

А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
Всего		100%	100%
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
Всего		100%	100%
<b>5. Стратегические цели</b>			
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
Всего		100%	100%
<b>6. Критерии успеха</b>			
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		

Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
Всего		100%	100%

## Лист Б

А теперь попробуйте оценить организационные условия современной, эффективной, конкурентоспособной компании.

Параметры		Эффективная, конкурентоспособная современная компания
<b>1. Важнейшие характеристики</b>		
А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.	
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.	
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.	
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.	
Всего		100 %
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>		
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.	
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.	
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.	
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.	
Всего		100 %
<b>3. Управление наемными работниками</b>		
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.	

В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.	
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.	
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.	
Всего		100 %
<b>4. Связующая сущность организации</b>		
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.	
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах	
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.	
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.	
Всего		100 %
<b>5. Стратегические цели</b>		
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.	
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.	
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.	
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.	
Всего		100 %
<b>6. Критерии успеха</b>		
А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.	
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.	

С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.	
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты	
Всего		100 %

### Приложение 3.

#### Методика оценки силы организационной культуры Р.Л.Дафта

Ричард Л. Дафт, PhD, входит в число наиболее цитируемых в мире авторов, занимающихся вопросами экономики и бизнеса. Профессор менеджмента Оуэнской школы управления в Университете Вандербильта, специалист по лидерству, функционированию организаций и управлению изменениями, член Академии менеджмента. Является автором и соавтором целого ряда книг.

Источник: Соломанидина Т.О. «Организационная культура в таблицах, текстах, схемах». ИНФРА-М. 2013. 395 с.

#### Лист А.

Выразите степень согласия с приведенными утверждениями по 5-балльной шкале.

№	Утверждение	Оценка
1	Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цели, осознают важность клиентов	
2	Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	
3	Действия менеджеров согласуются с принятыми в компании ценностями	
4	Поддержка других работников, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	
5	Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы	
6	Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	
7	К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводится несколько интервью, ориентированных на выявление у них черт, соответствующих культуре компании	
8	Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	
9	Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы - его профессионализм, а не интриги и знакомства	
10	Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	
11	Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	
12	Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	
13	В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	
Всего баллов		

#### Обработка и интерпретация.

Если сумма баллов равна 52 и выше, то можно сделать вывод о том, что в вашей организации существует мощная организационная культура;

Если сумма баллов 26-51, то компания характеризуется умеренно сильной культурой;

Если сумма менее 25 баллов, то культура компании отнюдь не способствует адаптации к вашей среде и не соответствует потребностям ее членов.

Целесообразно проверить достоверность получаемых данных, поскольку нередко участники исследования стараются дать данные лучше, чем они есть в действительности. Бывает, хотя и реже, отдельные сотрудники стараются ухудшить показатели, чтобы по тем или иным личным причинам, ухудшить мнение об организации.

Для проверки предлагается дать таблицу для заполнения еще раз, оставив в ней несколько пунктов.

### Лист Б

Инструкция. Спасибо, что вы ответили на вопросы, касающиеся организационной жизни компании. Теперь, пожалуйста, поясните свои ответы содержательно.

№	Вопрос	Ответ
1	Каковы основные ценности компании?	
1a	Каковы основные цели компании?	
2	Какой вклад вы вносите в достижение целей организации	
4	Как оценивается поддержка других работников, даже из других отделов?	
5	Какие цели компании относятся к долгосрочным целей?	
5 a	Какие кратковременные перспективы у компании	
6	Какие качества воспитывают лидеры у своих подчиненных?	
6a	Какие методы используют лидеры для развития своих подчиненных?	
7	Какие черты у нового сотрудника могут соответствовать культуре компании?	
8a	Какая позитивная информация предоставляется потенциальным сотрудникам, чтобы они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	
8 б	Какая информация негативного характера предоставляется о компании ее потенциальным сотрудникам, чтобы они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	
9	Каковы критерии профессионализма в вашей компании для вашей должностной позиции?	
10	Каким образом ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде?	
11	В чем состоит миссия компании?	
12	Кто является (являлся) лидерами или героями компании?	

## Приложение 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 подруг. Можно же производить оплату в кредит. Можно взглянуть на модель Текна с кожаной отделкой сидений. Она стоит на меньше чем на 200 тысяч дороже, но это – уже шикарно. Вам это, возможно, не так важно, но вашей жене... Вы можете заплатить сейчас аванс. У вас как раз хватит. И всего два года вы будете платить по 20 тыс. в месяц. А если вы возьмете у нас кредит на 4 года, то будете платить в месяц всего 6 тыс.руб. с небольшим остаточным платежом всего в 327 тыс.руб. Такие условия бывают далеко не каждый день. Конечно, такие люди, как вы, меняют машины чаще, чем срок кредита, но и условия хороши.

Не сразу, но Михаил увидел все преимущества такой покупки. Он согласился. Четыре года показались ему слишком большим сроком. Он остановился на классическом кредите на два года.

Подходя к своему подъезду, он призадумался. Как он скажет Насте, что потратил все семейные деньги, что придется платить кредит. Он вдруг вспомнил, что его начальник имеет более дешевую модель авто - УАЗ Патриот.

Не лучше на душе было и у Владимира. Когда в надежде на премию он рассказал это менеджеру, тот как-то многозначительно взглянул на него и сказал: «Посмотрим, как на это отреагирует директор». У нас уже были такие случаи. Все заканчивалось совсем не премией». «Но почему? Я провернул прекрасную сделку». «Дело в том, что у нас клиент-ориентированный бизнес. И ты это знаешь. Пойди и подумай об этом. И впредь не пропускай корпоративные тренинги».

Владимир вспомнил удивление и даже испуг на лице Глеба, который оказался случайным свидетелем его работы. Глеб, тот самый новичок, к которому был назначен опытный наставник Иван. До автосалона Глеб работал несколько лет инструктором в автошколе, но что-то не сложилось, и он решил начать новую профессиональную жизнь, где пригодятся его знания и опыт, с одной стороны, а с другой, он освоит новую, возможно более, интересную и перспективную профессию. Глеб еще не вполне уверенно чувствует себя в компании. Но он преисполнен энтузиазма. На его счету уже несколько продаж. Наставник и Менеджер довольны Глебом. Они уверены, что у него – большое будущее в продажах. Ему нравится изучать клиентов, понять их потребности, заботы, надежды, реальное финансовое положение и выбрать наиболее подходящий вариант. Для него – каждая продажа вызов его способностям быть полезным, сделать покупателя довольным настолько, чтобы он всем своим друзьям рекомендовал идти за автомобилем только в их салон. Он сначала с удовольствием наблюдал за работой Владимира, желая научиться у более опытного продавца, но чем дальше он наблюдал, тем более приходил в ужас от того, что происходит. Но что делать? Как остановить Владимира? Он не успел ничего придумать, но решил, не называя Владимира, попросить наставника подсказать ему, что делать в таких ситуациях, если вдруг такое 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 улучшить.

И вот в понедельник было запланировано проведение совещания по внедрению «5S» в отделе антенн. Собрался весь коллектив во главе с начальником отдела Николаем Николаевичем, который представил Любовь Анатольевну и дальше не вмешивался в обсуждение. Вопрос все-таки необычный, вызвал большой интерес у многих. Любовь Анатольевна с большим энтузиазмом рассказала о том, как на современном предприятии необходимо БП, как оно помогает руководителям находить «узкие места» в работе коллектива, как подчиненные могут донести до руководства свои рационализаторские предложения или просто идеи по улучшению повседневной работы, как «5S» (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и самодисциплина) дисциплинирует и систематизирует работу... Говорила она много, вдохновенно, даже показала презентацию. Видно было, что Любовь Анатольевна увлечена этой темой и действительно верит в ее эффективность.

Чем больше она говорила, тем мрачнее становились собравшиеся. Еще не дослушав до конца бесконечную речь Любви Анатольевны, начал говорить Петр Сергеевич, уважаемый человек, способный говорить то, что думает, не оглядываясь на других. Он известен своим равнодушным отношением к тому, что происходит на предприятии и в отделе. «Коллеги, дорогие, вы видите, что уже еще создан отдел, появились новые люди. Если на каждое нововведение будут создаваться новые отделы, никогда в России не будет высокой производительности труда, а будет продолжать плодиться бюрократия. Сейчас составим план, примем показатели, разработаем систему мониторинга, и, естественно, каждый месяц у нас будут все новые немыслимые успехи. Сколько раз уже нас заставляли делать что-то подобное, теперь будем упражняться в бережливом производстве. Мы сами должны решать эти вопросы без кучи отделов, специалистов и новых руководителей. Здесь с нами Николай Николаевич. Николай Николаевич, неужели ты не справишься сами? Мы с Татьяной Петровной готовы без внешнего вмешательства помочь внедрить эту системы. На корпоративной учебе все расскажем и покажем. Все заинтересованы в БП, но бережливость подразумевает и бережное отношение к использованию человеческого ресурса. Его поддержала Татьяна Петровна, еще молодая женщина, которую, как это ни странно никому не приходило в голову назвать просто Татьяной. Настолько она умна, начитана, надежна, всегда знакома с самыми передовыми технологиями управления персоналом, незаменимый тренер и наставник.

После ее слов в разговор вмешался Артем, вечно спешащий, не расстающийся с ноутбуком. Это мой мозг, вынесенный во вне меня, шутил он, когда над ним подшучивали товарищи. «Дело нужное, - сказал он, - нам еще в Политехе рассказывали, как в Японии эти все инструменты БП помогли повысить производительность работы конвейера в несколько раз сразу!». И сейчас я почти каждый день натыкаюсь 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 небережливое 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 небережливость, и все будет замечательно. Как производство может не быть бережливым, если написать простые и внятные инструкции, как ко всему нужно

относиться. А нарушил инструкцию, ответь. Мы сюда пришли работать и пусть нам скажут, как что нужно делать. Но не новый же человек с этим разберется.

Любовь Анатольевна не ожидала такой реакции, но она вспомнила, как учили. Не давить, а вовлекать. И по итогам встречи она предложила Петру Сергеевичу создать на базе отдела рабочую группу по внедрению инструмента «5S». Он махнул рукой и ушел, не желая подыгрывать. Потом она имела непростой разговор с начальником отдела, укоряя его в том, что он не высказался в поддержку решения руководства КБ.

Через несколько дней под руководством Петра Сергеевича и Татьяны Петровны была создана группа из специалистов или знакомых с БП, или заинтересовавшихся и начавших ее изучать. Артем первым провел аудит на своем рабочем месте, посмотрел дополнительно в интернете профильную литературу, в результате уже через месяц все пять составляющих метода были внедрены. На его примере в работу втянулись и остальные сотрудники отдела. Даже Елена, будучи изначально негативно настроенной, нашла для себя полезные вещи.

В итоге, пилотный проект в отделе антенн показал свою эффективность. Полученный опыт руководство Конструкторского бюро решило распространить на другие подразделения.

## Приложение 5.

### Опросник организационной социализации в условиях ожидаемых организационных изменений (на основе опросника организационной социализации О.О.Богатыревой).

Источник: Богатырева О.О. Диагностика организационной социализации // Психологическая диагностика. 2005. № 3. С. 45-54.

Дорогие друзья, вам предлагается набор суждений, характеризующих ваше отношение к различным сторонам жизни вашей Компании.

Прочтите внимательно представленные ниже суждения и выразите степень согласия с каждым из них: 1 – полностью не согласен; 2 – не согласен; 3 – скорее, не согласен, чем согласен; 4 – не знаю; 5 – скорее, согласен, чем не согласен; 6 – согласен; 7 – полностью согласен.

#### Лист А

№	Организационная социализация. Суждение	Оценка
1	Я знаю названия продуктов/услуг, которые производит/предоставляет данная компания	
2	Я знаком со структурой организации (знаю, какие отделы существуют в организации и как они взаимодействуют друг с другом).	
3	Я знаю миссию нашей Компании	
4	Я знаю корпоративные ценности Компании	
5	Я имею представление о целях и задачах Компании	
6	Я осознаю, какой вклад вносит моя работа в общее дело Компании	
7	Я знаю, как нужно действовать, чтобы соответствовать тому, что ценится в данной организации.	
8	Я знаком с внутренней организационной политикой нашей Компании (порядком подчинения, тем, кто имеет влияние в компании, что необходимо сделать, для того чтобы получить и сохранить хорошую репутацию в компании).	
9	Мне понятен сложившийся стиль управления в нашей Компании (директивный или коллегиальный).	
10	Я знаю, какие организационные изменения (внедрение каких инноваций) должны произойти в Компании в ближайшие полгода	
11	Предстоящие организационные изменения поднимут уровень конкурентоспособности нашей Компании	
12	Я поддерживаю предстоящие организационные изменения в Компании	
Сумма баллов		
<b>Мой отдел. Групповая социализация</b>		
1	Я понимаю, какой вклад в дело компании вносит моя рабочая группа/отдел.	
2	Я знаю задачи своей рабочей группы/отдела.	
3	Я понимаю, насколько наш отдел соответствует требованиям существующим в компании	
4	Я понимаю, какой вклад вносят усилия каждого сотрудника для производства конечного продукта/услуги нашего отдела.	
5	Я понимаю, какого стиля руководства придерживается мой непосредственный руководитель/начальник моего отдела (преимущественно директивный, преимущественно коллегиальный).	
6	Я понимаю свою рабочую роль в отделе (свои должностные обязанности).	

7	Работая в команде, я знаю, как выполнить задачи соответственно стандартам моего отдела.	
8	Я знаю политику, правила и технологический процесс моего отдела (т.е. порядок посещения и участия).	
9	Я понимаю, как нужно вести себя, чтобы соответствовать гласным и негласным ценностям и идеалам моего отдела.	
10	Я знаю, как изменятся требования к работе в нашем отделе при проведении ближайших организационных изменений	
11	Я готов работать над оптимизацией работы нашего отдела	
12	Я знаю, что усилится внутренняя конкуренция внутри структурного подразделения	
Сумма баллов		
<b>Моя трудовая деятельность</b>		
1	Я знаю свои обязанности, задачи и проекты, под которые меня приняли на эту должность	
2	Я умею работать с оборудованием и программами, используемыми в моей работе (голосовая почта, программное обеспечение, производственное оборудование)	
3	Я знаю, как получить все необходимое для выполнения моей работы (оборудование, принадлежности, установки).	
4	Я знаю, к кому можно обратиться за поддержкой/консультацией при решении той или иной рабочей задачи	
5	Я знаю своих внутренних и внешних клиентов	
6	Я понимаю, когда нужно информировать своего руководителя о своей работе (ежедневно, еженедельно, перед сроком сдачи продукции, по запросу)	
7	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения непосредственного руководителя.	
8	В процессе выполнения работы я понимаю, как нужно заполнить необходимые бумаги и формы (расписания, таблицы, отчеты о расходах, формы заказов, формы доступа к компьютерам)	
9	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения моих клиентов	
10	Я знаю, какие компетенции мне нужно освоить в связи с предстоящими организационными изменениями	
11	Я знаю, как мне освоить новые компетенции	
12	Освоение новых компетенций будет нелегким делом, но Компания мне поможет	
Сумма баллов		

**Лист Б.** Еще раз обратитесь к опроснику и дайте краткие содержательные пояснения к суждениям опросника

№	Организационная социализация. Суждение	Пояснение
1	Я знаю названия продуктов/услуг, которые производит/предоставляет данная компания	
2	Я знаком со структурой организации (знаю, какие отделы существуют в организации и как они взаимодействуют друг с другом).	
3	Я знаю миссию нашей Компании	

4	Я знаю корпоративные ценности Компании	
5	Я имею представление о целях и задачах Компании	
6	Я осознаю, какой вклад вносит моя работа в общее дело Компании	
7	Я знаю, как нужно действовать, чтобы соответствовать тому, что ценится в данной организации.	
8	Я знаком с внутренней организационной политикой нашей Компании (порядком подчинения, тем, кто имеет влияние в компании, что необходимо сделать, для того чтобы получить и сохранить хорошую репутацию в компании).	
9	Мне понятен сложившийся стиль управления в нашей Компании (директивный или коллегиальный).	
10	Я знаю, какие организационные изменения (внедрение каких инноваций) должны произойти в Компании в ближайшие полгода	
11	Предстоящие организационные изменения поднимут уровень конкурентоспособности нашей Компании	
12	Я поддерживаю предстоящие организационные изменения в Компании	
Сумма баллов		
<b>Мой отдел. Групповая социализация</b>		
1	Я понимаю, какой вклад в дело компании вносит моя рабочая группа/отдел.	
2	Я знаю задачи своей рабочей группы/отдела.	
3	Я понимаю, насколько наш отдел соответствует требованиям существующим в компании	
4	Я понимаю, какой вклад вносят усилия каждого сотрудника для производства конечного продукта/услуги нашего отдела.	
5	Я понимаю, какого стиля руководства придерживается мой непосредственный руководитель/начальник моего отдела (преимущественно директивный, преимущественно коллегиальный).	
6	Я понимаю свою рабочую роль в отделе (свои должностные обязанности).	
7	Работая в команде, я знаю, как выполнить задачи соответственно стандартам моего отдела.	
8	Я знаю политику, правила и технологический процесс моего отдела (т.е. порядок посещения и участия).	
9	Я понимаю, как нужно вести себя, чтобы	

	соответствовать гласным и негласным ценностям и идеалам моего отдела.	
10	Я знаю, как изменятся требования к работе в нашем отделе при проведении ближайших организационных изменений	
11	Я готов работать над оптимизацией работы нашего отдела	
12	Я знаю, что усилится внутренняя конкуренция внутри структурного подразделения	
Сумма баллов		
	<b>Моя трудовая деятельность</b>	
1	Я знаю свои обязанности, задачи и проекты, под которые меня приняли на эту должность	
2	Я умею работать с оборудованием и программами, используемыми в моей работе (голосовая почта, программное обеспечение, производственное оборудование)	
3	Я знаю, как получить все необходимое для выполнения моей работы (оборудование, принадлежности, установки).	
4	Я знаю, к кому можно обратиться за поддержкой/консультацией при решении той или иной рабочей задачи	
5	Я знаю своих внутренних и внешних клиентов	
6	Я понимаю, когда нужно информировать своего руководителя о своей работе (ежедневно, еженедельно, перед сроком сдачи продукции, по запросу)	
7	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения непосредственного руководителя.	
8	В процессе выполнения работы я понимаю, как нужно заполнить необходимые бумаги и формы (расписания, таблицы, отчеты о расходах, формы заказов, формы доступа к компьютерам)	
9	Я понимаю, какими должны быть результаты моей работы с точки зрения моих клиентов	
10	Я знаю, какие компетенции мне нужно освоить в связи с предстоящими организационными изменениями	
11	Я знаю, как мне освоить новые компетенции	
12	Освоение новых компетенций будет нелегким делом, но Компания мне поможет	
Сумма баллов		



6. На сколько лет вы чувствуете себя на работе: старше или моложе своего хронологического возраста? Запишите число на шкале, исходя из того, что X - ваш хронологический возраст

\_\_\_\_\_ X \_\_\_\_\_  
 Моложе \_\_\_\_\_ Старше

*Примеры:*

\_\_\_\_\_ 35 \_\_\_\_\_ 70 \_\_\_\_\_  
 Моложе \_\_\_\_\_ Старше

Или

\_\_\_\_\_ 25 \_\_\_\_\_ 56 \_\_\_\_\_  
 Моложе \_\_\_\_\_ Старше

7. Как вы оцените свое социально-психологическое самочувствие в вашем структурном подразделении?

-5 \_\_\_\_\_ -4 \_\_\_\_\_ -3 \_\_\_\_\_ -2 \_\_\_\_\_ -1 \_\_\_\_\_ 0 \_\_\_\_\_ +1 \_\_\_\_\_ +2 \_\_\_\_\_ +3 \_\_\_\_\_ +4 \_\_\_\_\_ +5  
 Ужасно \_\_\_\_\_ Прекрасно

## Приложение 7. Тест «Командные роли» Р.М.Белбина

Рэймонд Мередит Белбин (Raymond Meredith Belbin) — британский исследователь и бизнес-консультант, чья система подбора и создания команд с учетом соблюдения баланса сильных сторон и «допустимых слабостей» участников стала стандартом в бизнесе. Ключевыми работами Р. М. Белбина являются книги «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач», 1996, 2003 (внесена в перечень 50 основополагающих книг по бизнесу, составленный «Financial Times») и «Типы ролей в командах менеджеров», 1993, 2010.

**Инструкция.** В каждом из семи блоков данного опросника распределите 10 баллов между возможными ответами согласно тому, как вы полагаете они лучше всего подходят вашему собственному поведению. Если вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, вы можете отдать ему все 10 баллов. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 балла. Проверьте, чтобы сумма всех баллов по каждому блоку не превышала 10.

Перенесите свои баллы из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо Вы можете исполнять эту роль в управленческой команде. Следующий результат после наивысшего может обозначать поддерживающую роль, на которую Вы можете переключиться, если Ваша основная командная роль занята в группе.

Блок 1. Какой вклад я могу внести в работу команды:			
№	Вопросы	Баллы	
10	Я думаю, что способен быстро замечать новые возможности и извлекать из них выгоды		
11	Я могу успешно работать с самыми разными людьми		
12	Генерация идей — моё врожденное достоинство		
13	Моим достоинством является умение находить людей, способных принести пользу команде		
14	Моя способность доводить всё до конца во многом обеспечила мою профессиональную эффективность		
15	Я готов перенести временную непопулярность, если вижу, что мои действия принесут в конечном счете полезные результаты		
16	Я быстро выясняю, что сработает в данной ситуации, если в подобную ситуацию я уже попадал		
17	Личные заблуждения и предубеждения не мешают мне находить и доказывать преимущества альтернативных действий		

Блок 2. Мои недостатки, которые могут проявиться в командной работе:			
№	Вопросы	Баллы	
20	Я чувствую себя неуверенно на совещании, если отсутствуют четкая повестка дня и контроль за её соблюдением		
21	Я склонен быть слишком великодушным к людям, имеющим правильную точку зрения, но не высказывающим её открыто		
22	Я склонен слишком много говорить, когда в группе		

	обсуждаются новые идеи		
23	Вследствие моей осмотрительности я не склонен быстро и с энтузиазмом присоединяться к мнению коллег		
24	Я иногда выгляжу авторитарным и нетерпимым, когда чувствую необходимость достичь чего-то		
25	Мне трудно повести людей за собой, поскольку я слишком подвержен влиянию атмосферы, царящей в группе		
26	Я слишком захвачен идеями, которые мне приходят в голову, и поэтому плохо слежу за тем, что происходит вокруг		
27	Мои коллеги находят, что я слишком много внимания уделяю деталям и чрезмерно беспокоюсь о том, что дела идут неправильно		

**Блок 3. Участие в совместном проекте:**

№	Вопросы	Баллы	
30	Я умею влиять на людей, не оказывая на них давления		
31	Врожденная осмотрительность предохраняет меня от ошибок, возникающих из-за невнимательности		
32	Я готов оказать давление, чтобы совещание не превращалось в пустую трату времени и не терялась из виду основная цель обсуждения		
33	Можно рассчитывать на поступление от меня оригинальных предложений		
34	Я всегда готов поддержать любое предложение, если оно служит общим интересам		
35	Я энергично ищу среди новых идей и разработок свежайшие		
36	Я надеюсь, что моя способность выносить беспристрастные суждения признаётся всеми, кто меня знает		
37	На меня можно возложить обязанности следить за тем, чтобы наиболее существенная работа была организована должным образом		

**Блок 4. Особенности моего стиля работы в команде:**

№	Вопросы	Баллы	
40	Я постоянно стараюсь лучше узнать своих коллег		
41	Я неохотно возражаю своим коллегам и не люблю сам быть в меньшинстве		
42	Я обычно нахожу вескую аргументацию против плохих предложений		
43	Я полагаю, что обладаю талантом быстро организовать исполнение одобренных планов		
44	Я обладаю способностью избегать очевидных решений и умею находить неожиданные		
45	Я стремлюсь добиться совершенства при исполнении любой роли в командной работе		
46	Я умею устанавливать контакты с внешним окружением команды		

47	Я способен воспринимать любые высказываемые мнения, но без колебаний подчиняюсь мнению большинства после принятия решения		
----	---	--	--

Блок 5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

№	Вопросы	Баллы	
50	Мне доставляет удовольствие анализ ситуаций и взвешивание всех шансов		
51	Мне нравится находить практические решения проблем		
52	Мне нравится сознавать, что я создаю хорошие рабочие взаимоотношения		
53	Я способен оказывать сильное влияние на принятие решений		
54	Я получаю возможность встретиться с людьми, способными предложить что-то новое для меня		
55	Я способен добиться согласия людей на реализацию необходимого курса действий		
56	Я чувствую себя в своей стихии, когда могу уделить задаче все мое внимание		
57	Мне нравится находить задачи, требующие напряжения воображения		

Блок 6. Если мне неожиданно предложат решить трудную задачу за ограниченное время с незнакомыми людьми, то:

№	Вопросы	Баллы	
60	Я бы почувствовал необходимость сначала в одиночестве обдумать пути выхода из тупика, прежде чем начать действовать		
61	Я был бы готов работать с человеком, указавшим наиболее позитивный подход, каковы бы ни были связанные с этим трудности		
62	Я бы попытался найти способ разбиения задачи на части в соответствии с тем, что лучше всего умеют делать отдельные члены команды		
63	Присущая мне обязательность помогла бы нам не отстать от графика		
64	Я надеюсь, мне бы удалось сохранить хладнокровие и способность логически мыслить		
65	Я бы упорно добивался достижения цели, несмотря ни на какие помехи		
66	Я был бы готов действовать силой положительного примера при появлении признаков отсутствия прогресса в командной работе		
67	Я бы организовал дискуссию, чтобы стимулировать выдвижение новых идей и придать начальный импульс командной работе		

Блок 7. Проблемы, с которыми я сталкиваюсь, работая в команде:			
№	Вопросы	Баллы	
70	Я склонен проявлять нетерпимость по отношению к людям, мешающим, по моему мнению, прогрессу в делах группы		
71	Окружающие иногда критикуют меня за чрезмерный рационализм и неспособность к интуитивным решениям		
72	Мое стремление обеспечить условия, чтобы работа выполнялась правильно, может приводить к снижению темпов		
73	Я слишком быстро утрачиваю энтузиазм и стараюсь почерпнуть его у наиболее активных членов групп		
74	Я тяжел на подъем, если не имею ясных целей		
75	Мне иногда бывает очень трудно разобраться во встретившихся мне сложностях		
76	Я стесняюсь обратиться за помощью к другим, когда не могу что-либо сделать сам		
77	Я испытываю затруднения при обосновании своей точки зрения, когда сталкиваюсь с серьезными возражениями		

**Ключ**

№ блока	Командные роли							
	Председатель / Координатор	Навигатор / Формирователь	Генератор идей / Мыслитель	Эксперт / Оценщик	Работник / Исполнитель	Исследователь / Разведчик	Дипломат / Коллективист	Реализатор / Доводчик
1	13	15	12	17	14	10	11	16
2	21	24	26	23	27	22	25	20
3	30	32	33	36	31	35	34	37
4	47	41	44	42	45	46	40	43
5	55	53	57	50	56	54	52	51
6	62	66	60	64	63	67	61	65
7	76	70	75	71	72	73	77	74
Итого 70 баллов								

**Психологические характеристики ролей**

№	Роль	Характеристики личности	Вклад в работу команды	Допустимые слабости
1	Председатель / Координатор	Зрелый. Уверенный в себе, доверяющий.	Разъясняет цели и расставляет приоритеты. Мотивирует коллег, повышает в должности.	Не очень интеллигентен, личность не высоко творческая.
2	Навигатор / Формирователь	Очень сильная личность. Общителен, динамичен.	Способен работать в режиме высокого напряжения, преодолевать препятствия для	Легко поддается на провокацию.

			достижения цели.	
3	Генератор идей / Мыслитель	Умный. С хорошим воображением. Неординарный.	Предлагает оригинальные идеи. Решает сложные вопросы.	Слабо контактирует и плохо управляет обыкновенными членами команды.
4	Эксперт / Оценщик	Трезво оценивает обстановку. Интеллигентен. Скуп на эмоции. Объективен.	Рассматривает все варианты. Анализирует. Старается предвидеть результат.	Недостает способности вдохновить остальной коллектив.
5	Работник / Исполнитель	Консервативен. Дисциплинирован. Надежен.	Организует. Претворяет в жизнь идеи и планы.	Негибок. Медленно реагирует на новые возможности.
6	Исследователь / Разведчик	Экстраверт. Энтузиаст. Любопытен. Общителен.	Изучает новые возможности. Развивает контакты. Переговорщик.	Теряет интерес по мере угасания первоначального энтузиазма.
7	Дипломат / Коллективист	Ориентирован на общество. Мягко, уживчив, восприимчив.	Слушает. Строит, улаживает разногласия. Работает с трудными людьми.	Теряется в острых ситуациях.
8	Реализатор / Доводчик	Сознательный. Беспокойный.	Ищет ошибки, недоработки. Концентрируется и ориентирует других на установленные сроки.	Имеет тенденцию напрасно беспокоиться. Не любит делегировать полномочия.

### **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»

Гладина Татьяна Даниловна, кандидат социологических наук, доцент кафедры «Организация и менеджмент» Нижегородский государственный инженерно-экономический университет