

Леонова Ирина Сергеевна

кандидат социологических наук, доцент
кафедры отраслевой и прикладной социологии;
заместитель декана факультета социальных наук
Нижегородского государственного
университета им. Н.И. Лобачевского
<https://orcid.org/0000-0001-5892-0801>

УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНОЙ ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ В ТРУДОВУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ОРДИНАРНЫХ И ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ*

Аннотация:

Представлен анализ факторов, оказывающих влияние на жизнеспособность персонала современных предприятий в условиях изменений технологического уклада и действия возрастных стереотипов. На основе разработанной и апробированной в авторских исследованиях модели социально-психологического старения персонала показано, что социально-психологический возраст кадрового состава зависит от специфики организационно-культурных условий и особенностей управления при внедрении инноваций. Дана оценка результатов личностной вовлеченности в трудовую деятельность сотрудников инновационных и ординарных предприятий как личностного уровня детерминации социально-психологического старения персонала в организационном контексте. Выявлен феномен организационно-культурного единства персонала в части личностной вовлеченности, проявляющийся в преобладании семейных и профессиональных ролей в ординарных и инновационных организациях соответственно. Раскрыты главные управленческие принципы, направленные на позитивное воздействие в отношении личностной вовлеченности кадров как составляющей процесса социально-психологического старения персонала. Определен алгоритм действий менеджмента для обеспечения движения компании в инновационном развитии и ценностной готовности работников к принятию нововведений, сдерживающих процесс социально-психологического старения.

Ключевые слова:

социально-психологическое старение, социальное действие, жизнеспособность персонала, организационная культура, личностная вовлеченность, возрастные и гендерные стереотипы, ценности, инновационное развитие

Leonova Irina Sergeevna

PhD in Social Science, Associate Professor,
Department of Industrial and Applied Sociology,
Vice-Dean, Department of Social Science,
Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod
<https://orcid.org/0000-0001-5892-0801>

ENGAGEMENT MANAGEMENT IN LABOUR ACTIVITY OF THE PERSONNEL OF ORDINARY AND INNOVATIVE COMPANIES

Summary:

The analysis of factors influencing the resilience of the personnel of modern enterprises in the conditions of changes in the technological structure and the effect of age stereotypes is presented. Based on the model of socio-psychological aging of personnel developed and tested in the author's research, it is shown that the socio-psychological age of personnel depends on the specifics of organizational and cultural conditions and management features when introducing innovations. The analysis of the results of personal involvement in labor activity of the personnel of innovative and ordinary enterprises as a personal level of determination of the socio-psychological aging of personnel in the organizational context is presented. The phenomenon of organizational and cultural unity in terms of personal involvement is revealed, which manifests itself in the predominance of family and professional roles in ordinary and innovative organizations, respectively. The main management principles aimed at a positive impact on the personal involvement of personnel as a component of the process of social and psychological aging of personnel are revealed. The algorithm of management actions to ensure the movement of the company in innovative development and value readiness of personnel to accept innovations restraining the process of social and psychological aging has been determined.

Keywords:

socio-psychological aging, social action, personnel resilience, organizational culture, personal engagement, age and gender stereotypes, values, innovative development

Социально-экономическое развитие в XXI в. отличается стремительными темпами. Новый технологический уклад несет с собой фундаментальные трансформации, затрагивающие социальные, политические, экономические системы, а также принципиально новое содержание труда и новые формы управления. На текущий момент в России возникают вызовы жизнеспособности организаций, как общемировые, так и специфические, которые необходимо учитывать при решении задач повышения инновационного развития компаний. К основным специфическим проблемам относятся следующие.

1. Затянувшаяся смена парадигмы социально-экономического развития. Основной вектор трансформации экономики последних десятилетий состоит в уходе от административно-команд-

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-013-00910.

ной модели к рыночной и рыночно-инновационной. Длительный переход порождает инновационное отставание России, находящейся в настоящее время на 46-м месте по инновационности [1], в 2017 г. – на 45-м.

2. Наступление нового технологического уклада. Основные технологии индустрии 4.0 формируют новые требования к человеческому капиталу [2]. От запросов на чисто профессиональные навыки сотрудников и потенциальных кандидатов менеджмент все больше уходит в сторону широкого перечня способностей и умений, которые обеспечивали бы оперативность реагирования работника на внедряемые инновации, а также гарантировали бы его приспособляемость.

3. Возрастные и гендерные стереотипы. В обществе сохраняются устойчивые половозрастные шаблоны, характеристики которых не совместимы с требованиями быстро цифровизирующейся экономики. В целом исследования показывают, что работники старшего возраста благодаря действию стереотипов воспринимаются как менее мотивированные и способные работать, учиться и развиваться, им свойственна подверженность стрессу и болезням [3]. В обществе живы гендерные стандарты.

4. Проводимая пенсионная реформа. Внедренное повышение пенсионного возраста создает уверенный базис для повышения качества человеческого капитала (уровня жизни, грамотности, образованности и долголетия), что впоследствии повлияет на экономику через увеличение производительности труда. Вместе с тем большая часть населения не поддержала данную меру, что является косвенным подтверждением справедливости возрастных стереотипов.

Изменяющийся технологический уклад индустрии 4.0 предусматривает новые требования к персоналу, среди которых основными являются не только компетентность в сфере цифровых технологий, но и жизнеспособность, характеризующаяся готовностью к постоянным организационным переменам, принятию инноваций, личной ответственности за обучение и самообразование, работе в команде, клиентоориентированности и пр. [4]. Эти качества традиционно связываются в сознании работодателей с мужской гендерной принадлежностью и молодыми хронологическими возрастами [5].

Под старением, как правило, понимают биологические трансформационные процессы в организме, наступающие после преодоления точки оптимальной зрелости [6]. Ряд внешних и внутренних детерминант разной природы оказывает влияние на сложный процесс старения человека. Как мы отмечали ранее, социально-психологическое старение занимает особое место в общем феномене старения в аспекте трудовой деятельности [7]. Его можно трактовать как утрату индивидом в ходе жизненного пути комплекса важных адаптационных свойств, необходимых ему как субъекту труда для выполнения развивающейся трудовой деятельности во всей ее полноте. Данные утраты фиксируются в характеристиках социально-психологических возрастных стереотипов старости. Вместе с тем траектория социально-психологического старения в трудовой деятельности отличается относительной независимостью от его биологической и даже психологической траекторий.

Интерактивная сущность социально-психологического старения и его сложная детерминация позволяют обоснованно ставить вопросы о самоуправлении и управлении этим феноменом. Молодые сотрудники компании могут мыслить и действовать как люди, подпадающие под стереотипы старости: всем недовольные, брюзжащие, усталые, стремящиеся ускользнуть от повышения квалификации, боящиеся нового и пр. При этом люди солидного возраста динамичны, стремятся к новому, осваивают новые технологии, не желают останавливаться в развитии компетенций. Какие факторы обуславливают ту или иную траекторию личностного совершенствования, проявляющуюся как социально-психологический возраст, явно не совпадающий с хронологическим? Откуда берутся «молодые» старые и «старые» молодые? Это проблема раскрытия детерминант социально-психологического старения.

Обращение к теории социального действия Т. Парсонса открывает возможности наиболее полного анализа системно связанных детерминант социально-психологического старения на уровнях культуры общества, культуры социального контекста, в рамках которого наблюдается тот или иной феномен, рассматриваемый как социальное действие, а также на уровне личности людей, в чьих действиях проявляется этот феномен, наконец, на уровне организма в полноте значимых психофизиологических и физиологических характеристик [8].

Проверка гипотезы о социально-психологическом старении как социальном действии может быть осуществлена через сравнительный анализ социально-психологического возраста персонала компаний с разной вовлеченностью в инновационные процессы с соответствующими типами организационной культуры (далее – ОК) по характеристикам кадрового состава, соответствующим/несоответствующим социальным стереотипам старости на разных уровнях его системной детерминации. Поскольку культура общества с ее ценностями является общей для сотрудников любых российских предприятий, целесообразно рассмотреть различия в ценностях ОК на уровне организма с центральной характеристикой в виде подверженности стрессу и на уровне личности с центральной характеристикой, востребованной новым рынком труда, – личностной вовлеченности в трудовой процесс.

Цель исследования заключается в том, чтобы выявить возрастные и гендерные характеристики ценностно-мотивационной готовности персонала к организационным изменениям на предприятиях с разной включенностью в инновационные процессы на уровне личности.

Респондентами выступили инженеры ординарной и инновационной производственных компаний, врачи ординарной муниципальной поликлиники и инновационной частной клиники (N = 840). Выделены три возрастные группы: женщины до 35 лет, от 35 до 54, 55 лет и старше примерно в равном соотношении; мужчины до 35 лет, от 35 до 59, 60 лет и старше. Все участники исследования имеют опыт работы в организации не менее 3 лет, что означает полную адаптацию к организационным условиям.

Как и в одном из наших предыдущих исследований, с помощью метода личностных самоидентификаций М. Куна и Т. МакПартленда в качестве показателя трудовой мотивации и результата субъективного благополучия сотрудников проанализирована личностная вовлеченность в трудовой процесс [9]. Поскольку важно выявить мотивацию персонала на продолжение трудовой деятельности, изучены самоидентификации как на момент оценки, так и в 5-летней перспективе. В качестве индикатора личностной вовлеченности в трудовой процесс использовано отношение количества профессионально-должностных самоидентификаций к числу самоидентификаций в частной и семейной жизни на первых трех позициях в ответах опрошенных. В качестве методов статистической обработки данных применялись непараметрические критерии Манна – Уитни и Вилкоксона. Результаты представлены в таблицах 1 и 2.

Таблица 1 – Личностная вовлеченность в трудовую деятельность инженеров и врачей ординарных и инновационных компаний

Показатель	Возраст																	
	Молодой						Средний						Старший					
	Ж			М			Ж			М			Ж			М		
	О	И	W	О	И	W	О	И	W	О	И	W	О	И	W	О	И	W
АПИ-и	0,9	1,6	*	1,4	1,9	*	0,9	1,5	*	1,6	1,9	T	1,1	1,5	*	1,25	1,5	T
ППИ-и	0,5	1,4	**	1,1	2,2	*	0,8	1,5	*	0,6	1,6	*	0,5	1,2	*	0,3	1,7	*
У	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-
АСИ-и	2,1	1,4	*	1,6	1,1	*	2,1	1,5	*	1,4	1,1	T	1,9	1,5	T	1,75	1,5	T
АПИ-и	2,5	1,6	*	1,9	0,8	*	2,2	1,5	*	2,4	1,4	*	2,5	1,8	*	2,7	1,3	*
У	-	-	-	-	-	-	-	-	-	*	-	-	*	-	-	*	-	-
АПИ-в	1,7	1,8	-	1,5	2,3	*	1,2	2,0	*	1,7	2,2	*	1,4	2,3	*	1,8	2,4	*
ППИ-в	1,2	2,6	*	1,5	2,4	*	0,9	2,8	*	1,8	2,5	*	0,8	2,0	*	1,1	2,2	**
У	T	*	-	-	-	-	-	*	-	-	T	-	*	-	-	*	-	-
АСИ-в	1,3	1,2	-	1,5	0,7	*	1,8	1,0	*	1,3	0,8	*	1,6	0,7	*	1,2	0,6	*
АПИ-в	1,8	0,4	*	1,5	0,6	*	2,1	0,2	*	1,2	0,5	*	2,2	1,0	*	1,9	1,8	*
У	T	*	-	-	-	-	-	*	-	-	-	-	*	-	-	*	*	-

* p ≤ 0,05.

** p ≤ 0,01.

Примечание: Здесь и в таблице 2 АПИ – актуальные профессиональные и должностные самоидентификации, ППИ – перспективные (через 5 лет); АСИ – актуальные частные и семейные самоидентификации, АПИ – перспективные; О – ординарная компания, И – инновационная; и – инженеры; в – врачи; У – критерий Манна – Уитни; W – критерий Вилкоксона; T – тенденция. Прочерк означает, что статистически значимые различия отсутствуют.

Таблица 2 – Статистическая значимость различий между показателями личностной вовлеченности в трудовую деятельность инженеров и врачей разных возрастных групп ординарных и инновационных компаний

Сравниваемый показатель инженеров и врачей	Возраст											
	Молодой				Средний				Старший			
	Ж		М		Ж		М		Ж		М	
	О	И	О	И	О	И	О	И	О	И	О	И
Актуальные профессиональные самоидентификации	*	-	T	-	-	*	-	T	T	*	T	*
Перспективные профессиональные самоидентификации	*	*	T	-	-	*	*	*	T	*	**	*

Результаты показывают, что личностная вовлеченность в трудовую деятельность в существенно большей мере свойственна персоналу инновационных компаний, независимо от возраста, гендерной и профессиональной принадлежности. Практически во всех случаях сравнения различия статистически значимы. Только в двух ситуациях они проявляются в виде тенденций, не достигая уровня статистической значимости. Это относится к мужчинам-инженерам среднего и старшего возрастов. В одном случае не обнаружены статистически значимые различия: это

молодые женщины-врачи. По-видимому, мужчины-инженеры среднего и старшего возрастов более склонны работать независимо от организационных условий, а молодые женщины-врачи имеют приоритетные социальные семейные роли.

Также значимо различается персонал обычных и инновационных компаний по приверженности семейным социальным ролям и ролям, связанным с другими аспектами частной жизни. Для сотрудников обычных предприятий приоритеты ясны: частная жизнь. Практически везде зафиксирована статистическая значимость различий. Исключения касаются молодых мужчин обычных учреждений и молодых женщин инновационных предприятий в 5-летней временной перспективе. Молодые работники мужского пола обычных организаций рассчитывают со временем больше внимания уделять семье: показатель изменяется с 1,2 до 2,4 балла, при этом величина аналогичного параметра у молодых женщин, занятых на инновационных предприятиях, меняется в пределах статистической погрешности: от 1,4 до 1,2 балла. Такая динамика приверженности молодых мужчин в обычных компаниях может рассматриваться как неверие в организационные изменения: по показателям они приближаются к мужчинам и женщинам старшего возраста.

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

Большая трудовая вовлеченность персонала инновационных компаний прослеживается и в настрое продолжать деятельность. Можно видеть (см. таблицу 1), что в обычных учреждениях в перспективе наблюдается снижение вовлеченности, а в инновационных – сохранение достигнутого уровня или даже повышение. Если для более молодых возрастов это представляется вполне естественным, то в отношении старшего возраста выявленная тенденция примечательна. Здесь отмечаются профессиональные различия. Инженеры с возрастом сохраняют присущую им вовлеченность, мужчины в большей мере, чем женщины. Например, представители этой профессии обоих полов старшего возраста имеют одинаковые показатели актуальной трудовой вовлеченности: 1,5 балла, что у женщин статистически значимо выше по сравнению с соответствующим параметром у женщин-инженеров обычной организации. У мужчин эти различия фигурируют в виде тенденции (у инженеров-женщин обычной организации этот показатель составляет 1,1, у инженеров-мужчин – 1,5). В 5-летней перспективе инженеры старших возрастов (мужчины и женщины) в инновационной компании сохраняют присущую им вовлеченность, у женщин средних возрастов – цифры немного снижаются, а у мужчин – повышаются, но различия статистически незначимы. В обычной организации регистрируется значимое уменьшение вовлеченности: до 0,5 балла у женщин и до 0,3 – у мужчин (см. таблицу 1). Одновременно зафиксировано существенное возрастание вовлеченности в семейные роли до абсолютного приоритета – и у мужчин, и у женщин.

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

При общей более высокой трудовой вовлеченности персонала инновационной медицинской компании в сравнении с соответствующим показателем в обычной организации возрастная и гендерная специфика у врачей проявляется иначе (см. таблицу 2). Врачи вовлечены существенно сильнее, чем инженеры, в перспективе значительно сильнее, чем на текущее время. На момент исследования различия наблюдаются в основном в виде тенденции, у мужчин меньше, чем у женщин. В 5-летней перспективе в подавляющем большинстве случаев сравнения различия между врачами и инженерами по трудовой вовлеченности статистически значимы, особенно у врачей-мужчин старшего возраста. Если у старших инженеров-мужчин параметр актуальной вовлеченности составляет 1,5 балла, а перспективной – 0,7 (различия статистически незначимы), то у старших врачей-мужчин аналогичные показатели равны 2,4 и 2,2 балла (различия статистически незначимы), но между профессиональными категориями различия значимы на уровне $p \leq 0,01$. В этом, по-видимому, проявляется специфика профессии класса «человек – человек», порождающая и большую трудовую мотивацию.

Важным результатом можно считать тот факт, что персонал старшего возраста в инновационных компаниях в существенно большей мере склонен к продолжению работы, чем сотрудники всех возрастов обычных предприятий. Таким образом, данные о личностных самоидентификациях кадрового состава поддерживают данные о ценностных приоритетах персонала [10] и делают

более полной картину готовности к изменениям как показателя социально-психологического возраста. Как и в отношении ценностей [11], при некоторой возрастной, гендерной и профессиональной специфике группы персонала близки внутри одной ОК и существенно отличаются от сотрудников предприятий с другим типом ОК. Более того, зафиксировано неверие работников обычных учреждений в осуществимость предлагаемых менеджментом организационных изменений, что негативно сказывается на личностной вовлеченности в трудовую деятельность.

Результаты изучения личностной вовлеченности персонала в трудовую деятельность доказывают справедливость теоретической модели социально-психологического старения персонала как социального действия на всех уровнях детерминации последнего, дополняя ранее проведенные исследования [12].

Обобщая итоги теоретико-эмпирических исследований социально-психологического старения, представляется возможным выделить основные прикладные аспекты и концептуализировать их, определив возможности управления социально-психологическим возрастом персонала компаний, осуществляющих переход к инновационному формату развития и сталкивающимся с тем, что сотрудники в большинстве своем не соответствуют требованиям индустрии 4.0. Цель управления социально-психологическим возрастом, в частности личностной вовлеченностью, очевидна: нужно повысить жизнеспособность предприятия в условиях изменения технологического уклада за счет обеспечения активной поддержки разновозрастным коллективом технологических, управленческих и организационных трансформаций, определяющих переход компании в инновационный формат развития. Подходы к управлению социально-психологическим возрастом на уровне личности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Управление личностной вовлеченностью персонала в условиях организационных изменений

Типичные характеристики настоящего	Принцип (технологические решения)	Результаты
Персонал, независимо от гендерной принадлежности и хронологического возраста, имеет характеристики возрастных стереотипов старости: приоритет клановых ценностей, сочетающийся с дефицитом деловых ценностей и ценностей инновационности, как следствие – сопротивление инновационным преобразованиям, невовлеченность в трудовой процесс и организационную жизнь, нежелание учиться и развиваться, стресс и болезни	1. Привлечение разновозрастного мужского и женского персонала (из числа руководителей и участников успешно реализованных проектов, руководителей групп качества, т. е. поведенческих моделей) к участию в разработке корпоративной культуры, мероприятиях по ее продвижению, значимых для компании проектах. Публичное поощрение разновозрастных сотрудников по результатам труда и эффективности участия в важных проектах	Сбалансированность ценностей организационного развития, выраженность инновационных ценностных ориентаций, личностная вовлеченность в трудовую деятельность, принятие инноваций, участие в инновационной деятельности и значимых организационных проектах, желание продолжать трудовую деятельность в старших возрастах
	2. Упреждающее информирование о предстоящих преобразованиях, в первую очередь персонала старших возрастных групп; разработка перспективных планов по корпоративному обучению и управлению на рабочих местах	
	3. Участие коллектива в преобразованиях во всех подсистемах компании в целях обеспечения компетентностной готовности к работе в новых технологических и управленческих реалиях	
	4. Корпоративное обучение персонала нахождению и использованию информации в профессиональной деятельности для повышения квалификации и самообучения, разработке траектории развития цифровых компетенций, необходимым функциональным компетенциям, поддержанию хорошего психологического климата в структурных подразделениях и проектных командах в условиях внедрения инноваций и внутренней конкуренции. Обучение менеджеров реализации поддерживающей модели управленческого взаимодействия с разновозрастным персоналом, снижению психологических издержек внедрения инноваций, управлению дистанцией власти, изменениями ОК	
	5. Разработка и внедрение в глубинный уровень ОК компании позитивных смыслов отношения к самореализации в профессиональной деятельности, неопределенности современного социально-экономического контекста, возрастному разнообразию, гендерной специфике как основе жизнеспособности персонала и предприятия	

Принципиальным моментом управления социально-психологическим возрастом сотрудников, в частности личной вовлеченностью, видится координация действий менеджмента разного уровня в различных подсистемах компании и мониторинг социально-психологической динамики возрастных проявлений. Поэтому создание группы с рабочим названием «Управление и мониторинг инновационной готовности персонала» на уровне офиса заместителя генерального директора по развитию представляется актуальной задачей. В микробизнесе и малом предпринимательстве, где сотрудники с их характеристиками, в том числе возрастных проявлений, доступны прямому наблюдению руководителя, будет достаточно соблюдать общие принципы сдерживания социально-психологического старения, а при необходимости обращаться за помощью к организационному консультанту социологического или психологического профиля.

Ссылки:

1. The Global Innovation Index (GII) 2020 [Электронный ресурс]. 12th ed. / ed. by S. Dutta, B. Lanvin, S. Wunsch-Vincent // Cornell SC Johnson College of Business. 2020. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf (дата обращения: 18.02.2021).
2. Кергроуч С. Индустрия 4.0: новые вызовы и возможности для рынка труда // Форсайт. 2017. Т. 11, № 4. С. 6–8. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2017.4.6.8>; Тарасов И.В. Технологии индустрии 4.0: влияние на повышение производительности промышленных компаний // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2. С. 62–69. <https://doi.org/10.17747/2078-8886-2018-2-62-69>; Швабб К. Четвертая промышленная революция. М., 2016. 209 с.
3. Posthuma R.A., Campion M.A. Age Stereotypes in the Workplace: Common Stereotypes, Moderators, and Future Research Directions // Journal of Management. 2009. Vol. 35, iss. 1. P. 158–188. <https://doi.org/10.1177/0149206308318617>.
4. Cameron K.S. Organizing Resilience // Positive Organizational Scholarship: Foundation of a New Discipline / ed. by K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn. San Francisco, 2003. P. 94–110; Duchek S. Organizational Resilience: A Capability-Based Conceptualization // Business Research. 2020. Vol. 13. P. 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>.
5. Janssen S., Backes-Gellner U. Occupational Stereotypes and Gender Specific Job Satisfaction: Industrial Relations // Journal of Economy and Society. 2016. Vol. 55, iss. 1. P. 71–91. <https://doi.org/10.1111/irel.12126>; Will You Still Hire Me When I Am Over 50? The Effects of Implicit and Explicit Age Stereotyping on Resume Evaluations / S. Zaniboni, M. Kmicinska, D.M. Truxillo, K. Kahn, M.P. Paladino, F. Fraccaroli // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol. 28, iss. 4. P. 453–467. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1600506>.
6. Крайг Г. Психология развития. СПб., 2018. 939 с.
7. Леонова И.С. Социально-психологическое старение персонала как социальное действие // Теория и практика общественного развития. 2021. № 2. С. 32–36. <https://doi.org/10.24158/tpor.2021.2.4>.
8. Парсонс Т. О структуре социального действия. М., 2018. 435 с.
9. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. Социально-психологический возраст в трудовой деятельности // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Сер.: Социальные науки. 2019. № 4 (56). С. 79–88.
10. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. Организационная культура и социально-психологический возраст женского персонала медицинских компаний // Личностные и регуляторные ресурсы достижения личностных и профессиональных целей в эпоху цифровизации. М., 2020. С. 494–505; Леонова И.С. Самооценка состояния здоровья как проявление социально-психологического возраста персонала // Здоровье как ресурс: V. 2.0 / под общ. ред. проф. З.Х. Саралиевой. Н. Новгород, 2019. С. 385–388.
11. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. Организационная культура ...
12. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Махалин А.И. Организационная культура ...; Леонова И.С. Самооценка состояния здоровья ...; Социально-психологические эффекты управления женским персоналом в организационных культурах разного типа при реализации пенсионной реформы / Л.Н. Захарова, И.С. Леонова, А.С. Заладина, З.Х. Саралиева // Гендерные отношения в современном мире: управление, экономика, социальная политика: материалы международной научной конференции. Иваново, 2019. С. 82–88; Leonova I.S., Zakharova L.N., Bretones F.D. Stress, Health Self-Assessment, Social and Psychological Age of Women's Staff in Organizational Cultures of Different Types // Talent Development and Excellence. 2018. Vol. 10, no. 2. P. 20–36.

Редактор: Тюлюкова Мария Олеговна
Переводчик: Мельников Евгений Вячеславович