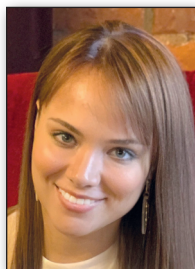


# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА КАК СОСТАВЛЯЮЩАЯ АНТИСТРЕССОВОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ

## ORGANIZATIONAL CULTURE AS A COMPONENT OF ANTI-STRESS MANAGEMENT IN A COMPANY

ПОЛУЧЕНО 19.01.2026 ОДОБРЕНО 22.01.2026 ОПУБЛИКОВАНО 30.02.2026 УДК 005.73:005.32 DOI: 10.12737/2305-7807-2026-14-1-14-19



**КУЛЬЧИЦКАЯ Е.В.**

*Канд. экон. наук, доцент кафедры управления и планирования социально-экономических процессов, ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет», г. Санкт-Петербург*

**KULCHITSKAYA E.V.**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management and Planning of Socioeconomic Processes, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg*

**e-mail:** e.kulchitskaya@spbu.ru

### Аннотация

Организационная культура является результатом непрерывного процесса, формирующегося под воздействием множества внутренних и внешних факторов. В случае, если руководство компании не уделяет должного внимания разработке, следованию и развитию организационной культуры, то и сотрудники, фиксируя такое отношение к ценностям организации вместо конструктивных норм и принципов могут проповедовать соответствующие деструктивные установки, такие как безразличие к результатам или безынициативность, неизбежно приводящие к застою и снижению общей эффективности. Для недопущения вышесказанного в статье рассматриваются:

- принятая в настоящее время структура организационной культуры, включая артефакты, символы, провозглашаемые ценности и базовые предположения, влияние организационной культуры на результативность бизнеса;
- «ордерные» подходы и собственно роль руководителя в формировании организационной культуры компании;
- типы организационной культуры и их влияние на стрессогенность внутри организации; и делается вывод, что в основе организационной культуры должны лежать принципы и методы, способствующие уменьшению стрессогенности в коллективе, создающие основу для условий антистрессового управления. Далее рассматриваются принципы организационной культуры для предотвращения стрессов сотрудников и принципы для формирования и поддержания организационной культуры, способствующей антистрессовому управлению. В заключении статьи приводятся меры, направленные на мониторинг эффективности антистрессовых мероприятий и делается вывод, что компании, интегрирующие организационную культуру в процесс стратегического планирования, существенно чаще достигают своих намеченных бизнес-целей.

**Ключевые слова:** организационная культура, артефакты и символы, провозглашаемые ценности, базовые предположения, тип личности «Родитель», тип личности «Командир», тип личности «Пастырь», клановая культура, адхократическая культура, рыночная культура, иерархическая культура, антистрессовые мероприятия.

### Abstract

Organizational culture is the result of an ongoing process that is influenced by a variety of internal and external factors. If the company's management does not pay sufficient attention to the development, adherence to, and evolution of organizational culture, employees may adopt destructive attitudes such as laziness, indifference to results, or lack of initiative, which can lead to a decrease in overall efficiency. To prevent this, the article addresses the following issues:

- the current structure of organizational culture, including artifacts, symbols, proclaimed values, and basic assumptions; the impact of organizational culture on business performance;
- "order" approaches and the role of the leader in shaping the company's organizational culture;
- types of organizational culture and their impact on stressfulness; and it is concluded that the basis of organizational culture should be the principles and methods that contribute to the reduction of stressfulness in the team, creating the basis for the conditions of anti-stress management. Next, the principles of organizational culture for preventing employee stress and the principles for the formation and maintenance of an organizational culture that promotes anti-stress management are considered. The article concludes with measures aimed at monitoring the effectiveness of anti-stress measures and concludes that companies that integrate organizational culture into their strategic planning process are more likely to achieve their business goals.

**Keywords:** organizational culture, artifacts and symbols, proclaimed values, basic assumptions, Parent personality type, Commander personality type, Shepherd personality type, clan culture, adhocratic culture, market culture, hierarchical culture, and anti-stress activities.

## ВВЕДЕНИЕ

Организационная культура — это совокупность ценностей, установок, общих представлений, норм и традиций, которые разделяют (или, по крайней мере, должны разделять) сотрудники организации. В отличие от регламентов, инструкций и формальных процедур, она чаще действует на неявном, «фоновом» уровне: через привычные способы интерпретации событий и опыта формирует у людей устойчивые образы того, как устроены процессы и взаимодействия, что считается правильным, допустимым и желательным в рабочей среде. Благодаря этому сотрудникам проще ориентироваться в повседневной реальности компании и понимать логику происходящего.

Практически организационная культура выражается в управленческом стиле и механизмах принятия решений, характере коммуникаций внутри коллектива, отношении к инновациям и изменениям, критериях успеха и системе мотивации, а также в подходах к регулированию конфликтов и работе со стрессовыми ситуациями.

По данным исследования *Deloitte* за 2023 г., 82% руководителей рассматривают культуру как источник конкурентного преимущества, однако лишь 23% организаций управляют этим стратегическим ресурсом на постоянной и системной основе [13]. Такое несоответствие между осознанием значимости и реальными управленческими практиками нередко оказывается существенным — и именно в этом «разрыве» скрывается дополнительный потенциал для роста:

компания, готовые инвестировать в развитие культуры, получают возможность более эффективно поддерживать достижение бизнес-целей и укреплять долгосрочные позиции.

Важно подчеркнуть, что организационная культура не является неизменной конструкцией. При целенаправленных действиях со стороны руководства она эволюционирует вместе с компанией, подстраиваясь под новые задачи и условия и трансформируясь под влиянием как внутренних процессов, так и внешней среды.

## СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Эдгар Шейн — один из ключевых исследователей организационного поведения — определяет организационную культуру как «устойчивый паттерн коллективных базовых представлений», который формируется у группы в процессе решения задач внешней адаптации и внутренней интеграции. По своей природе культура напоминает айсберг: на поверхности заметны лишь отдельные признаки, тогда как основные причины и регуляторы поведения сотрудников скрыты глубже. В модели Э. Шейна [14] выделяются три взаимосвязанных уровня организационной культуры, каждый из которых по-своему влияет на целостное восприятие компании и реальное поведение людей.

### 1. Артефакты и символы

Это самый «видимый» слой культуры, который проще всего наблюдать извне. К нему относятся:

- **материальные проявления** (организация рабочих мест, оформление офиса, элементы корпоративного стиля, внешний вид сотрудников);
- **языковые маркеры** (характер профессионального и неформального общения, используемые термины, внутренние шутки и устойчивые выражения — как в личной коммуникации, так и в цифровой среде);
- **истории, традиции и легенды** (какие модели поведения в компании поддерживаются, что считается примером для подражания, а что — нежелательным);
- **инструменты и технологии работы** (как организованы документооборот, работа с клиентами, заказами, обращениями и т.д.), отражающие «привычный способ делать дела».

### 2. Провозглашаемые ценности

Этот уровень включает официально заявляемые ориентиры: миссию, стратегию, принципы, философию, этические нормы. В отличие от артефактов, ценности не всегда очевидны при первом знакомстве с организацией и требуют более глубокого анализа. Они проявляются в стандартах, регламентах, правилах взаимодействия и принятия решений. Чтобы оценить данный слой, важно понять, насколько компания действительно реализует заявленные цели и принципы в управленческой практике.

### 3. Базовые предположения

Это наиболее глубокий и устойчивый слой культуры — совокупность неосознаваемых установок, воспринимаемых как «само собой разумеющееся». Именно здесь закрепляются фундаментальные убеждения о человеке, работе, ответственности, власти, справедливости, допустимых способах взаимодействия. Этот уровень трудно выявить как внешнему наблюдателю, так и самим сотрудникам, поскольку он проявляется не в декларациях, а в автоматических реакциях и привычных сценариях поведения.

Если между уровнями возникает несогласованность (например, провозглашаемые ценности вступают в противоречие с базовыми предположениями), внутри организации формируются скрытые культурные конфликты, снижающие управляемость и результативность. Согласно данным

*Harvard Business Review* за 2024 г., 73% высокопроизводительных компаний уделяют системное внимание формированию непротиворечивой культуры на всех трёх уровнях, тогда как среди организаций с низкими показателями этот показатель составляет 19% [12].

Сегодня организационная культура перестала быть «абстрактной категорией» и рассматривается как фактор, напрямую связанный с бизнес-результативностью. Это проявляется, в частности, через следующие механизмы:

- **вовлечённость персонала:** сотрудники, разделяющие ценности компании, демонстрируют более высокую производительность, а риск текучести в таких организациях ниже;
- **привлечение талантов:** значительная часть кандидатов оценивает культуру компании ещё до принятия оффера, стремясь понять реальную среду организации на разных уровнях;
- **качество сервиса и клиентскую лояльность:** развитая культура часто коррелирует с устойчивым уровнем удовлетворённости клиентов;
- **адаптивность к изменениям:** организации с гибкой культурой быстрее и успешнее реализуют проекты, связанные с трансформациями и неопределённостью.

В целом организационную культуру целесообразно рассматривать как многоуровневую систему управленческого воздействия, предполагающую соразмерность затрат и эффектов от культурного развития. Такая система включает мероприятия, направленные на укрепление благоприятного климата, снижение уровня стресса, профилактику и разрешение конфликтов, а также обеспечение кадровой устойчивости предприятия [11].

## РУКОВОДИТЕЛЬ КАК ГЛАВНЫЙ АРХИТЕКТОР ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Организационная культура — это не абстрактный «фон», а набор привычных правил: как принято общаться, принимать решения, реагировать на ошибки, поощрять инициативу и распределять ответственность. Именно эти негласные нормы формируют психологическую среду, в которой люди либо раскрываются, либо выгорают. Если внутри команды есть поддержка, ясность и уважение, это часто сглаживает минусы работы (рутина, высокая нагрузка, ограничения по ресурсам) и удерживает мотивацию на достойном уровне.

При этом культура редко возникает «сама». Она закрепляется через то, что руководитель делает ежедневно: какие решения принимает, что считает допустимым, как разговаривает с людьми и на что тратит внимание. Поэтому управленческая роль в культуре — прежде всего лидерская: руководитель задаёт смысловые ориентиры и стандарты поведения, а не просто администрирует уже сложившуюся систему.

## ЛИДЕРСКИЕ РОЛИ И «КУЛЬТУРНЫЕ СЦЕНАРИИ» В ОРГАНИЗАЦИИ

Внутри одной компании могут сосуществовать разные управленческие акценты, однако чаще всего можно увидеть доминирование одного из них. Условно их удобно описывать как три роли.

### 1. Заботящийся лидер («Родитель»)

Когда в управлении больше «родинской» логики, организация начинает напоминать «семью». Важны эмпатия, внимательность к состоянию людей, умение слышать не только слова, но и интонации, паузы, невербальные сигналы. Руководитель не снимает требовательности, но поддерживает,

объясняет и вовлекает. Результат достигается через доверие и чувство психологической безопасности.

### 2. Лидер-ориентир на результат («Командир»)

Если преобладает «командирская» роль, культура становится похожей на «армию»: приоритет — достижение целей и дисциплина. Ошибки воспринимаются как риск для результата, поэтому контроль усиливается, ответственность фиксируется жёстко, санкции возможны быстрее. Такая среда может быть эффективной в условиях высокой конкуренции и строгих дедлайнов, но при дисбалансе легко повышает напряжение и усталость.

### 3. Лидер смысла («Пастырь»)

Третий тип формирует культуру «общины/миссии»: ядром становится идея, ради которой существует организация. Здесь люди объединяются не только задачами, но и смыслом — творческим, социальным, образовательным, технологическим и т.д. Подход может включать и заботу, и требовательность, но всё подчинено миссии.

Стабильнее всего работают организации, где эти три роли не «враждуют», а дополняют друг друга: есть и человеческая поддержка, и управляемая результативность, и общая идея, которая связывает усилия в единое целое. Перекос в одну сторону обычно сужает инструменты управления и делает систему менее устойчивой.

#### Тип культуры и уровень стрессовой нагрузки

Культура влияет на стресс двояко: она задаёт «очки», через которые сотрудники оценивают трудности, и одновременно сама может быть постоянным источником напряжения, если правила и ожидания выстроены неудачно или противоречат реальности.

Чаще всего выделяют четыре культурных «модели», которые в реальной жизни смешиваются, но всё же имеют различимый доминирующий вектор.

#### Клановая (командная, «своя среда»)

Опирается на лояльность, взаимопомощь, участие и ощущение «мы». Внутри больше доверия и неформальной поддержки, руководители часто выступают наставниками. Стресс снижается благодаря принадлежности и заботе, но возможны риски «размытых границ» и трудностей с жёсткими решениями.

#### Адхократическая (инновационная, гибкая)

Ценит инициативу, эксперимент, предпринимательское мышление. Правила не доминируют над идеями, а процессы подстраиваются под задачи. Руководитель больше вдохновляет и направляет, чем контролирует каждый шаг. В среднем это снижает стресс за счёт автономии и ощущения смысла развития, но требует зрелости сотрудников и ясных рамок ответственности.

#### Рыночная (соревновательная, ориентированная на показатели)

Фокус — эффективность, скорость и результат. Сильная сторона — достижение целей и прибыльность. Слабая — хроническое напряжение: конкуренция, давление сроков, постоянная оценка, страх «не дотянуть» по качеству или скорости. При избытке такого стиля стресс становится системным.

#### Иерархическая (регламентная, процессная)

Основана на правилах, должностях, процедурах и вертикали решений. Даёт стабильность и предсказуемость, но при чрезмерной формализации может вызывать стресс из-за бюрократии, медленных согласований и ощущения слабого влияния на процесс.

#### Почему стресс растёт: типичные культурные «триггеры»

Усиление стрессогенности часто связано не с самой сложностью работы, а с тем, как устроены нормы и ожидания в компании. Наиболее распространённые факторы:

- перегрузка и завышенные стандарты, когда ресурс команды не соответствует плану;
- неопределённость и хаотичные изменения: размытые цели, отсутствие ясных инструкций, частые «повороты» без объяснения логики;
- низкая автономия, когда человек отвечает за результат, но почти не влияет на решения;
- дефицит поддержки и признания, из-за чего усилия воспринимаются как невидимые, а мотивация падает.

#### Как измерять культуру и стресс в организации

Чтобы работать с культурой, её нужно уметь диагностировать. На практике используют:

- опросники и анкеты (в том числе по климату и вовлечённости);
- интервью и фокус-группы;
- наблюдение за реальными практиками и коммуникациями;
- «культурный аудит» (ценности, ритуалы, символы, поведенческие нормы);
- анализ внутренних документов и сопоставление «на бумаге» vs «в жизни».

#### Культура как база антистрессового управления

**Антистрессовая культура** — это не «мягкость» и не отказ от требований. Это система, где напряжение не становится постоянной нормой, а сложные задачи решаются без разрушения людей. Для этого в культуре должны быть закреплённые элементы, которые реально работают.

1. **Доверие и открытость** — возможность поднимать проблемы без страха наказания.
2. **Живая коммуникация** — регулярная обратная связь вверх/вниз и горизонтально.
3. **Гибкость и адаптация** — изменения вводятся управляемо, с объяснениями и поддержкой.
4. **Развитие компетенций** — обучение и рост как инвестиция, а не «нагрузка сверху».
5. **Управление изменениями** — понятные правила внедрения новшеств, чтобы команда не жила в режиме вечного пожара.

#### Роли HR и руководителей: что важно делать системно

HR и управленческая команда усиливают культуру, когда действуют согласованно. Практически это означает:

- создавать каналы безопасной обратной связи и поддержки;
- обучать эмоциональной грамотности и навыкам саморегуляции;
- помогать выстраивать баланс работы и восстановления;
- проводить тренинги по стресс-менеджменту, коммуникации, конфликтам;
- развивать управленцев: стили лидерства, которые снижают напряжение и повышают эффективность команды;
- помогать решать конфликты — не «заметать», а разбирать причины и договариваться.

#### Что зависит от сотрудников (и почему это тоже часть культуры)

Даже идеальные правила «сверху» не отменяют человеческого фактора. Сотрудники поддерживают антистрессовую среду через простые, но важные практики:

- распознавать первые признаки тревоги и усталости, а не доводить до срыва;
- обсуждать проблемы конструктивно, не превращая разногласия в войну;
- критиковать по делу и с предложением решения, а не через обвинения;
- ставить реалистичные цели и фиксировать прогресс;
- управлять приоритетами, планировать и делать паузы;

- использовать техники восстановления (дыхание, медитация, спорт, расслабление);
- опираться на коллег и не культивировать изоляцию;
- обращаться за помощью, когда стресс начинает ломать качество работы и жизни.

#### **Принципы, которые делают антистрессовую культуру устойчивой**

Чтобы культура не оставалась «декларацией», нужны базовые принципы:

- **совпадение слов и действий руководства.** Ценности работают только тогда, когда их подтверждают решения, распределение ресурсов и стиль поведения лидеров;
- **кадровые решения как главный язык культуры.** По тому, кого нанимают, кого продвигают, как относятся к ошибкам и как расстаются с людьми, коллектив понимает реальные приоритеты;
- **прозрачные ожидания и справедливые критерии вознаграждения.** Понятные правила снижают тревогу и ощущение непредсказуемости;
- **ключевые выборы в кризис** — самая сильная демонстрация ценностей. Как компания действует в трудный период, так она и запоминается: эти истории закрепляются и становятся частью «корпоративной памяти».

#### **Практический итог**

Антистрессовое управление начинается с реальных механизмов: разумный режим труда и восстановления, ясное распределение ролей, нормальное делегирование, снижение хаоса в задачах, понятные приоритеты и уважительная коммуникация. В такой системе и эффективность растёт, и риск стрессовых состояний уменьшается.

#### **Мониторинг результативности антистрессовых мероприятий**

Если эффект антистрессовых мер не отслеживается системно, организация не может объективно оценить, оправданы ли затраты времени, денег и управленческого внимания. Для этого используются инструменты социологической и психодиагностической оценки, которые показывают, как персонал реагирует на внедрённые решения. Задача мониторинга — зафиксировать уровень организационного стресса, определить его источники и понять, к каким последствиям он приводит для сотрудников и показателей работы.

В мониторинговый контур могут входить следующие направления диагностики:

- оценка организационного стресса с учётом совокупности факторов (нарушение упорядоченности процессов, давление дефицита ресурсов, искажения мотивации, конфликтность, информационная перегрузка и др.) и анализом того, как эти факторы отражаются на работниках;
- анализ дисфункций организационной культуры, то есть выявление таких элементов норм и практик, которые воспринимаются сотрудниками как напряжённые, несправедливые или провоцирующие стресс;
- измерение выраженности эмоционального выгорания, позволяющее определить, насколько сотрудники близки к состоянию истощения и снижения вовлечённости.

#### **Регулярный мониторинг даёт возможность:**

- определить текущее состояние персонала и степень влияния стресса на производственные результаты;
- установить ключевые причины возникновения стрессовых реакций;
- выделить группы работников, наиболее уязвимые к стрессу и нуждающиеся в поддержке;
- визуализировать «карты напряжения» (картограммы стрессовых зон), чтобы увидеть, где именно в культуре и процессах концентрируются проблемы и куда стоит направить усилия.

#### **Рекомендации по итогам мониторинга**

На основе полученных данных целесообразно:

- сформировать набор практических мер, если уровень стрессовых проявлений превышает допустимый для организации;
- зафиксировать ограничения, т.е. условия, которые невозможно изменить быстро (либо изменения требуют длительного периода и ресурсов);
- подготовить план организационных изменений как последовательное устранение факторов, провоцирующих стресс на рабочем месте;
- реализовать изменения и продолжать наблюдение, оценивая динамику показателей и корректируя меры по результатам новых замеров.

При внедрении мониторинга важно учитывать, что универсального «одного решения для всех» не существует: профилактика и контроль должны подбираться с учётом функционального состояния сотрудников, их индивидуальных особенностей, конкретной ситуации и профессиональной специфики.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Организационная культура влияет на уровень напряжения в коллективе через формирование рабочей среды: она задаёт, как сотрудники интерпретируют стрессовые факторы и какие способы преодоления трудностей считаются «нормой». Нормы, ценности и негласные правила компании формируют повторяющиеся модели поведения и тем самым могут либо усиливать стрессовую нагрузку, либо повышать устойчивость персонала.

Как правило, сильная культура не возникает случайно: она складывается из управленческой стратегии, последовательных действий руководства и ежедневного участия сотрудников, которые поддерживают правила практикой и обратной связью. Организации, выстраивающие этот процесс системно и связывающие культурные ориентиры с ключевыми управленческими процедурами, чаще получают эффект: культура превращается в инструмент управления, а не в нейтральный фон.

Принципиально важно сохранять баланс между стабильностью культурного «ядра» и гибкостью, необходимой для адаптации к изменениям. Наиболее устойчивые преобразования обычно строятся не на разрушении сложившейся культуры, а на её постепенном развитии: сохранении сильных сторон и одновременной корректировке установок и практик, которые ограничивают эффективность и повышают стресс.

## **ГЛОССАРИЙ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ**

**Организационная культура** — совокупность разделяемых в компании ценностей, норм, установок и традиций, которые влияют на взаимодействие сотрудников между собой и с внешней средой.

**Артефакты и символы** — внешние проявления культуры (атрибутика, ритуалы, стиль коммуникации, оформление среды), соответствующие поверхностному уровню в модели Э. Шейна.

**Декларируемые ценности** — официально закреплённые принципы, миссия, стратегия и философия организации, задающие нормативный «вектор» поведения.

**Базовые предпосылки** — глубинные убеждения и представления, которые воспринимаются как само собой разумеющиеся и служат фундаментом культуры.

**Тип лидера «Родитель»** — лидерский профиль, ориентированный на поддержку, эмпатию, вовлечённость и «заботливый» стиль управления.

**Тип лидера «Командир»** — профиль, связанный с целеполаганием, дисциплиной, управлением через требования и персональную ответственность за результат.

**Тип лидера «Пастырь»** — профиль, объединяющий сотрудников вокруг миссии/идеи и формирующий смысловой каркас совместной деятельности.

**Клановая культура** — модель, в которой организация воспринимается как сообщество «своих»: значимы доверие, командность, участие и забота о благополучии сотрудников.

**Адхократическая культура** — модель, ориентированная на гибкость, инновации и эксперимент; инициативность и креативность важнее строгих регламентов.

**Рыночная культура** — модель, где приоритетом являются конкурентность, эффективность и измеримый результат; высока ориентация на показатели.

**Иерархическая культура** — модель с акцентом на регламенты, роли и формализованные процедуры; сильны контроль, стабильность и вертикаль решений.

**Антистрессовые мероприятия** — комплекс мер по снижению напряжения у сотрудников, профилактике стрессогенных факторов, поддержанию психоэмоционального состояния и минимизации негативных последствий неизбежных стрессоров.

## ЛИТЕРАТУРА

1. *Балашова Н.В.* Управление организационной культурой: формирование системы показателей [Текст] / Н.В. Балашова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2024. — № 4. — С. 33–37. — DOI: 10.12737/2305-7807-2024-13-4-33-37
2. *Гаспарович Е.О.* Формирование корпоративной культуры как фактора мотивации персонала [Текст] / Е.О. Гаспарович, Н.Р. Русланова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 2. — С. 96–102. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-2-96-102
3. *Арбатская Е.А.* Оценка эффективности организационной культуры: ценностно-ситуационный подход [Текст] / Е.А. Арбатская // Лидерство и менеджмент. — 2025. — Т. 12. — № 6. — С. 1383–1402. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-organizatsionnoy-kultury-tsennostno-situatsionnyu-podhod> (дата обращения: 18.01.2026).
4. *Веряскин И.Г.* Методы формирования и управления организационной культурой [Текст] / И.Г. Веряскин // Экономика и социум. — 2014. — № 4-2. — С. 133–138.
5. *Алексеева Г.* Внедрение культуры доверия в компании для повышения вовлеченности и продуктивности сотрудников [Электронный ресурс]. — URL: <https://hrtime.ru/material/vnedrenie-kultury-doveriia-v-kompanii-dlia-povysheniia-vo vlechennosti-i-pr-125817> (дата обращения: 18.01.2026).
6. Schein E.H. *Organizational Culture and Leadership*. 5<sup>th</sup> ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2017.
7. Cameron K.S., Quinn R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3<sup>rd</sup> ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
8. Hofstede G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. 2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
9. 4 типа корпоративной культуры и как они влияют на развитие компании [Электронный ресурс]. — URL: [\[prav.ru/blog/4-tipa-korporativnoy-kultury-\]\(https://prav.ru/blog/4-tipa-korporativnoy-kultury-\) \(дата обращения: 18.01.2026\).](https://</a></li>
</ol>
</div>
<div data-bbox=)

10. Антистрессовое управление персоналом предприятия железнодорожного транспорта в контексте организационной культуры [Электронный ресурс]. — URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00883064\\_1.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00883064_1.html) (дата обращения: 18.01.2026).
11. *Макарова Н.А.* Методы конструктивного решения конфликтов [Электронный ресурс]. — URL: <https://infourok.ru/statya-na-temu-metody-konstruktivnogo-resheniya-konfliktov-7845702.html> (дата обращения: 18.01.2026).
12. Стресс-менеджмент: теория и практика управления стрессами [Электронный ресурс]. — URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=45913> (дата обращения: 18.01.2026).
13. Организационная культура в менеджменте: сущность и значение [Электронный ресурс]. — URL: <https://sky.pro/wiki/management/organizatsionnaya-kultura-v-menedzhmente-sushchnost-i-znachenie> (дата обращения: 18.01.2026).
14. Организационная культура по Эдгару Шейну [Электронный ресурс]. — URL: <https://silavmeste.ru/blog102> (дата обращения: 18.01.2026).
15. *Журавлева А.А.* Корпоративная культура в IT-компаниях как метод удержания персонала [Текст] / А.А. Журавлева, А.А. Логинова, А.А. Макеева, А.Е. Митрофанова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2025. — № 1. — С. 80–86. — DOI: 10.12737/2305-7807-2025-14-1-80-86/ — URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/96184/view> (дата обращения: 18.01.2026).
16. *Бабич А.М.* Концепция культуры «благополучия» сотрудников и ее реализация в российских организациях [Текст] / А.М. Бабич, Д.И. Минажетдинова, А.С. Федун, А.С. Лобачева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. — 2023. — № 5. — С. 49–53. — DOI: 10.12737/2305-7807-2023-12-5-49-53. — URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/71954/view> (дата обращения: 18.01.2026).

## REFERENCES

1. Ablitarov E.H.R., Tsvetkova I.I. *Osnovnye tendentsii tsifrovizatsii protsessov upravleniya personalom* [Elektronnyy resurs]. URL: <http://edj.ru/article/05-10-22> (accessed: 27.11.2025).
2. Anzarova T.O. *Korporativnyy portal kak instrument v upravlenii personalom* [Elektronnyy resurs] // Gumanitarnyy aktsent. 2018. № 3. S. 55–59.
3. *Dizajn korporativnykh portalov: klyuchevye trendy i podkhody* [Elektronnyy resurs]. URL: <https://direkt.ink/blog/technology/dizayn-korporativnykh-portalov-klyuchevye-trendy-i-podkhody> (accessed: 27.11.2025).
4. Zakharov D.K., Kashtanova E.V. *Sozdanie korporativnogo portala v kachestve instrumenta upravleniya personalom v organizatsii* // Upravlenie personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii. 2022. T. 11. № 5. S. 66–70.
5. *Intranet-portal: kakim organizatsiyam nuzhna dannaya tekhnologiya i zachem* [Elektronnyy resurs]. URL: <https://www.kp.ru/guide/intranet.html> (accessed: 27.11.2025).
6. *Kak korporativnyy portal povyshayet ehffektivnost' biznesa: polnyy gajd* [Elektronnyy resurs]. URL: <https://surf.ru/corporate-portal-for-business> (accessed: 27.11.2025).
7. *Kak korporativnyy portal pomogaet povysit' loyalt'nost' sotrudnikov* [Elektronnyy resurs]. URL: <https://companies.rbc.ru/news/ZXUpMlAcyB/kak-korporativnyy-portal-pomogaet-povyisit-loyaltnost-sotrudnikov> (accessed: 27.11.2025).

8. Как сделать корпоративный портал центром вовлеченности: инструменты и практики. [Электронный ресурс]. URL: <https://hrlogia.ru/tpost/iiddptjfi1-kak-sdelat-korporativnii-portal-tsentrom> (accessed: 27.11.2025).
9. Корпоративный портал в помощь HR [Электронный ресурс] // Anrom Social Business. Корпоративные порталы и социальные сети [Электронный ресурс]. URL: <https://annakravets.wordpress.com/2010/03/15/enterprise-portals-for-hr> (accessed: 27.11.2025).
10. Корпоративный портал для сотрудников: какие функции имеет и чем может быть полезен [Электронный ресурс]. URL: <https://itrack.ru/company/blog/article/korporativnyy-portal-dlya-sotrudnikov-kakie-funktsii-imeet-i-chem-mozhet-byt-polezen-> (accessed: 27.11.2025).
11. Корпоративный портал: какой интранет выбрать и почему [Электронный ресурс] // Аргументы и факты. URL: <http://www.aif.ru/boostbook/korporativnyi-portal.html> (accessed: 27.11.2025).
12. Корпоративный портал: функции и преимущества на примере 6 задач бизнеса [Электронный ресурс]. URL: <https://habr.com/ru/companies/1forma/articles/823924> (accessed: 27.11.2025).
13. От сайта к полнофункциональному ресурсу: как рынок меняет корпоративные порталы [Электронный ресурс]. URL: [https://www.cnews.ru/reviews/korporativnye\\_portaly\\_2025/articles/ot\\_sajta\\_k\\_polnofunktsionalnomu](https://www.cnews.ru/reviews/korporativnye_portaly_2025/articles/ot_sajta_k_polnofunktsionalnomu) (accessed: 27.11.2025).
14. Трофименко Е. Ю. Исползование корпоративных социальных сетей на российских предприятиях // Вестник ЮУрГУ. Серия Экономика и менеджмент. 2018. Т. 12. № 3. С. 155–169.

Осипова Н.Г.

## СОЦИОЛОГИЯ МАССОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

М.: Издательство М. Б. Смолина (ФИБ), 2025. 328 с.

*В настоящем учебнике автор раскрывает предметное поле чрезвычайно актуальной области социологического знания социологии массовой коммуникации. Имеет место теоретическое осмысление процессов массовой коммуникации, эффективности влияния различных СМИ на установки, поведение и мировоззрение людей. Раскрываются феномены пропаганды и рекламы. Предназначен для студентов и преподавателей ВУЗов, а также широкой аудитории, интересующейся массовым коммуникационным процессом.*



Шабанов С.В., Алешина Е.Н.

## ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

М.: МИФ, 2024. 432 с.

*Эмоциональный интеллект – это способность распознать чувства, развить положительные и погасить разрушительные эмоции. Эта книга впервые рассказывает о понятии эмоционального интеллекта с точки зрения российской действительности, опыта и традиций.*

