

УДК 159.9

ГРНТИ 15.81.29

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА В КОНТЕКСТЕ ПРОБЛЕМЫ ЖИЗНЕСПОСОБНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ВУЗА

©2025 г. И.А. Курапова

** Кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры психологии развития и образования, Марийский государственный университет; г. Йошкар-Ола, Россия
e-mail: kurapova.psy@mail.ru*

Статья является продолжением обсуждения проблемы жизнеспособности преподавателя как субъекта системы высшего образования и посвящена изучению организационной культуры как контекстной характеристики индивидуальной жизнеспособности. Цель исследования - изучение организационной культуры как контекстной характеристики жизнеспособности преподавателя вуза, проявляющейся через параметры профессионального благополучия и профессионального выгорания. Были выдвинуты гипотезы о влиянии организационной культуры как контекстной характеристикой на индивидуальную жизнеспособность преподавателя вуза и различном характере этого влияния в отношении таких проявлений жизнеспособности преподавателей, как профессиональное благополучие и профессиональное выгорание. В исследовании приняли участие преподаватели вуза г. Йошкар-Олы в количестве 84 человек: возраст $44,1 \pm 13,24$ лет, стаж работы $21,24 \pm 13,23$ лет. Выборка представлена 75% женщин и 25% мужчин. Для изучения организационной культуры была использована методика ОСАИ (Organizational Culture Analyze Instrument) К. Камерона и Р. Куинна; для изучения профессионального благополучия преподавателей вуза - методика оценки профессионального благополучия Е.И. Рут, Р.А. Березовской. Доминирующими оргкультурами в вузе выступают рыночная и иерархическая, ориентированные в большей степени на стабильность и контроль, однако приоритетными преподаватели считают клановую культуру, свойственную организациям в доцифровой период. Отмечены половые различия в оценке как текущей, так и предпочтительной оргкультуры, выражающиеся в большей значимости клановой оргкультуры для преподавателей-женщин. Оргкультура, являясь контекстной характеристикой жизнеспособности преподавателей вуза, влияет на оба противоположных ее полюса — благополучие и выгорание, обнаруживая большую силу влияния на положительный полюс

(благополучие). Высокая жизнеспособность преподавателей в вузе определяется признаками адхократической, клановой оргкультур, невыраженностью рыночной культуры. Иерархическая оргкультура имеет неоднозначный характер влияния на жизнеспособность сотрудников вуза, что позволяет предположить наличие связанного с данным типом культуры предиктора, определяющий знак этого влияния, не рассматриваемого в данном исследовании.

Ключевые слова: организационная культура, жизнеспособность, организационный контекст жизнеспособности, профессиональное благополучие, профессиональное выгорание, преподаватели вуза.

ВВЕДЕНИЕ

Современный человек, являясь организационным существом, представляет значительное количество разно уровневых социальных институтов, что способствует сохранению научно-психологического интереса к проблемам его жизнеспособности (А.В. Махнач, А.И. Лактионова, Ю.В. Постылякова, И.А. Курапова), устойчивости (С.Н. Костромина, Н.В. Гришина), психологической безопасности (И.А. Баева).

Жизнеспособность человека как интегративное психическое свойство, включающее способность к сохранению оптимального состояния в ситуациях напряженности, а также использованию имеющихся ресурсов и расширению их спектра в условиях социальных, культурных норм и средовых влияний невозможна без учета социально-психологических факторов его жизнедеятельности в условиях неопределенности (Махнач, 2020), глобальных рисков, цифровизации общества (Водопьянова, Гофман., Чесноков, 2021), например, групповой идентификации, просоциальных установок, оценки опасности социального мира, убеждения в способности влиять на будущее (Нестик, 2020). Поэтому жизнеспособность человека непосредственно связана с групповой жизнеспособностью как на мезо-, так и на макроуровнях (Рыльская, Трушина, 2023; Дикая, Махнач, Лактионова, Постылякова, 2021).

Исследование феномена жизнеспособности предполагает рассмотрение его в различных контекстах (Толочек, 2021; Постылякова, 2022). Одним из социально-

психологических контекстов жизнеспособности человека выступает организация, предоставляющая возможность профессионально-личностной реализации субъекта. Одной из ключевых характеристик любой организации считается организационная культура, которая отражает трансформационные процессы как внешней, так и внутренней среды организации, и рассматривается рядом исследователей как мезофактор индивидуальной жизнеспособности (Bronfenbrenner, 1979; Махнач, 2020; Дикая, Махнач, Лактионова, Постылякова, 2021). О взаимозависимости организационной и индивидуальной жизнеспособности сотрудников свидетельствуют результаты исследований, где показано, что «...более регламентированная производственная ситуация, насыщенная жесткими инструкциями и правилами, затрудняет обращение к социально-ориентированным, когнитивным и инструментальным ресурсам...» (Лактионова, 2018, с. 261).

Так как организационная культура, кроме внешнего влияния, испытывает и внутреннее, связанное с внутригрупповыми и межгрупповыми организационными процессами, то ресурсы жизнеспособности могут иметь не только индивидуальное и групповое (в том числе, профессиональное) своеобразие (Толочек, 2021).

В данной работе мы продолжаем обсуждение проблемы жизнеспособности преподавателя вуза как субъекта образовательной среды, и более детально исследуем организационную культуру как контекстную характеристику жизнеспособности преподавателя вуза.

Как уже было показано, жизнеспособность преподавателя вуза «может рассматриваться сквозь призму феноменов профессионального выгорания ... и субъективного благополучия» (Курапова, 2024 с. 38), т.е. жизнеспособность обладает характеристиками динамичности и континуальности, противоположными полюсами которой и выступают благополучие и выгорание (Туева, Березовская, 2016; Дикая, А.В. Махнач, А.И. Лактионова, Постылякова, 2021; Mota, Lopes, Oliveira, 2021; Котовская, 2023).

Профессиональное благополучие отражает позитивное функционирование личности в профессии и включает отношение человека к себе в рамках профессии, профессиональному окружению и организационному контексту (Березовская, 2016), т.е. подчеркивается организационная и в то же время субъективная основа данного состояния: «Причинами ... неблагополучия являются не объективные события, а их интерпретация» (Дружилов, 2023, с. 11). При этом автором указывается ряд факторов, способствующих сохранению благополучия: «устойчивая мировоззренческая позиция личности, эрудиция, а также наличие идеологического и/или религиозного «стержня», позволяющие человеку в условиях внешней неопределенности сохранить психическую устойчивость и личностную целостность» (Дружилов, 2023, с. 11), что согласуется, на наш взгляд, с понятием жизнеспособности человека.

Исследований взаимосвязи благополучия и оргкультуры недостаточно, особенно в аспекте образовательной среды вуза (Панферова, 2004; Султанова, Леонова, 2021; Abbas et al., 2020; Paais, Pattiruhu, 2020; Manzoor, Wei, Asif et al., 2025). Чаще рассматривается оргкультура организации и ее влияние на эффективность деятельности компании (Камынин, 2015; Гуськова, Чаплюкова, 2017). Современной организации «...больше соответствуют два типа культуры — адхократическая и рыночная, наиболее открытые к взаимодействию с внешней средой» (Грачев, 2021, с. 62).

В большей степени изучена проблема оргкультуры и выгорания сотрудников. Показано, что оргкультура влияет на склонность сотрудников к выгоранию (Воронкова, 2013; Жданова, 2024). Так, например, менеджеры с высоким выгоранием меньше ориентированы на адхократическую культуру, нежели невыгоревшие; выгорание сотрудников ниже в организациях с клановой и адхократической оргкультурами (Водопьянова, Старченкова, 2005) и выше в организациях с рыночной оргкультурой. Такие факторы организационной среды, как переработки, недостаток поддержки на работе, отсутствие контроля, несправедливое отношение, низкое вознаграждение, высокая конфликтность, повышают риск выгорания (Maslach, Leiter, 2022).

Демократичный стиль руководства, четкие, структурированные требования и ожидания, вовлеченность сотрудников в управление организацией определяют содержательно организационный фактор снижения выгорания сотрудников (Cordes, Dougherty, 1993).

В связи с обозначенными выше положениями целью настоящего исследования стало изучение организационной культуры как контекстной характеристики жизнеспособности преподавателя вуза, проявляющейся через параметры профессионального благополучия и профессионального выгорания.

Гипотезы исследования:

1. Организационная культура выступает контекстной характеристикой индивидуальной жизнеспособности преподавателя вуза, оказывая на нее непосредственное влияние.
2. Характер влияния организационной культуры различен в отношении таких проявлений жизнеспособности преподавателей, как профессиональное благополучие и профессиональное выгорание.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДИКА

Для изучения организационной культуры как контекстной характеристики жизнеспособности преподавателя вуза была использована методика OCAI (Organizational Culture Analyze Instrument) К. Камерона и Р. Куинна, в основе которой лежит теоретическая модель рамочной конструкции конкурирующих ценностей. Эта модель включает ценностные измерения для определения организационной культуры, одно из которых «простирается от организационной многогранности и пластичности на одном краю до организационной неколебимости и долговечности на другом», а другое «простирается от организационной сплоченности и согласованности на одном краю до организационной разобщенности и независимости на другом» (Камерон, Куинн, 2001, с. 65-66). Ключевые ценности на разных краях каждого континуума противоположны друг другу и взаимно исключают друг друга, т.е. гибкость противоположна стабильности, внутренняя ориентация — внешней направленности. Эти измерения образуют четыре

квадранта, каждый из которых характеризуется строгим набором ценностных ориентаций, предпочтений, определяющих 4 типа организационной культуры: рыночную, клановую, адхократическую и иерархическую.

Методика позволяет определить доминирующий тип организационной культуры и ее силу, а также проявления каждого типа оргкультуры в шести ключевых измерениях: важнейшие характеристики организации; общий стиль лидерства в организации; принципы, на которых строится управление сотрудниками; ценности и идеи, объединяющие сотрудников; стратегические цели; критерии успеха, на которые ориентируется организация. Также нами оценивалась и желаемая для преподавателей оргкультура вуза.

Профессиональное благополучие преподавателей изучалось с помощью «Методики оценки профессионального благополучия» Е.И. Рут, Р.А. Березовской, в основе которой лежит концепция [психологического благополучия](#) К. Рифф. Опросник позволяет оценить, как общий уровень благополучия, так и его компоненты: профессиональное саморазвитие, профессиональное самопринятие и автономность в профессиональной деятельности (Туева, Березовская, 2016). В данной работе акцент делается на общем уровне профессионального благополучия и его детерминированности организационной культурой вуза.

Эмпирические данные были подвергнуты статистической обработке с использованием программы SPSS 19.0: множественный регрессионный анализ, t-критерий Стьюдента для независимых выборок; контент-анализ.

ВЫБОРКА ИССЛЕДОВАНИЯ

В качестве испытуемых выступили преподаватели ФГБОУ ВО «Марийский государственный университет» общим количеством 84 человека, 58,33% из них с ученой степенью. Средний возраст респондентов $44,1 \pm 13,24$ лет, стаж работы $21,24 \pm 13,23$ лет; женщины - 75%, мужчины 25%.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

По данным исследования текущая организационная культура вуза может быть выражена неравенством Рыночная культура > Иерархическая культура > Клановая культура > Адхократическая культура, которое свидетельствует о доминировании рыночной и иерархической оргкультуры. Для них значимыми маркерами организационной эффективности считаются целеориентированность, конкуренция, денежные обороты, а также рентабельность, своевременность, стабильность и предсказуемость. Так по одному из измерений организационной эффективности, с точки зрения К. Камерона и Р. Куинна, наблюдается противоречие - между внутренней ориентацией, единством и внешней ориентацией, соперничеством.

Анализ желательной для преподавателей оргкультуры показал большее предпочтение клановой культуры, характеризующейся ценностями сплоченности, нравственности и морали, удовлетворенности сотрудниками условиями труда и развития человеческих ресурсов в целом. Графически выраженность оргкультур в вузе можно представить так: Клановая культура > Адхократическая культура = Рыночная культура > Иерархическая культура (Рисунок 1).

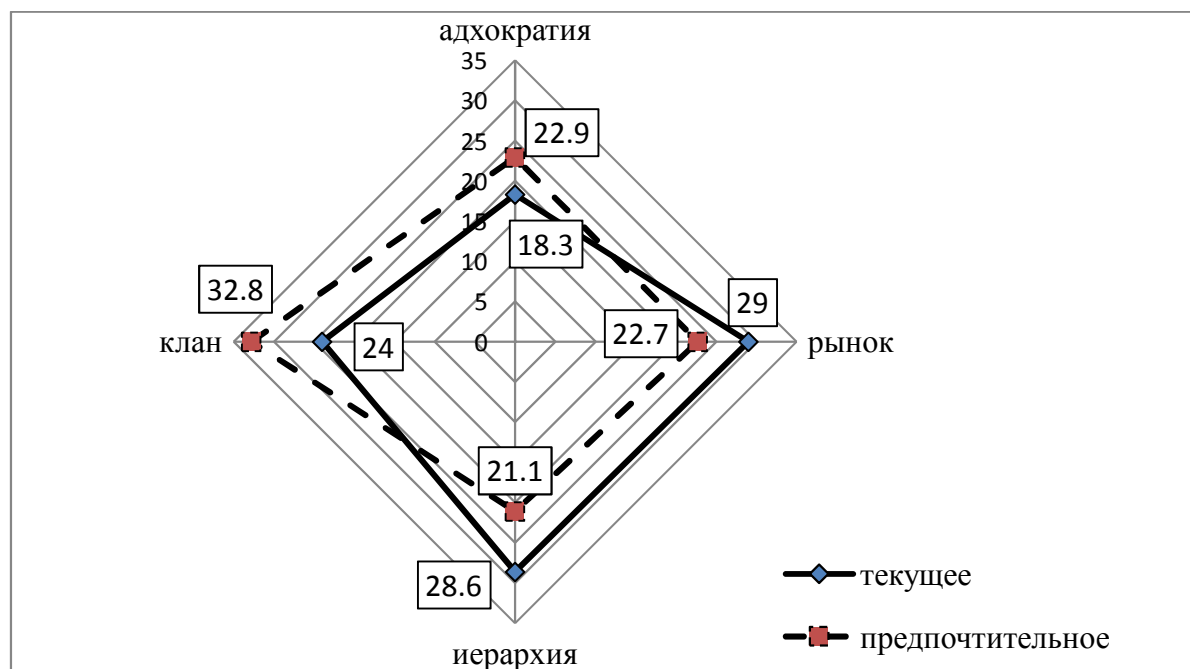


Рисунок 1 — Показатели организационной культуры вуза (ср.балл)

Сравнительный анализ текущего и предпочтительного состояния оргкультуры в вузе показал наличие различий по всем типам культур: положительные значения по клановой (8,8 б.) и ардхакратической культурам (4,5 б.) и отрицательные — по рыночной (6,3 б.) и иерархической (7,5 б.) культурам.

У преподавателей имеются различия в оценке клановой оргкультуры в текущей ситуации в зависимости от пола: женщины в большей степени отмечают выраженность данного типа культуры, чем мужчины ($t = 2,42$, $p = 0,014$). Также выявлены различия и в предпочитаемых типах оргкультур в вузе: мужчины в большей степени проявляют заинтересованность в рыночной оргкультуре ($t = -2,02$, $p = 0,047$), в то время как женщины - в клановой культуре ($t = 2,87$, $p = 0,005$).

Итак, по мнению преподавателей, в вузе мало выражены важные для сотрудников такие аспекты организационной среды, как единство, сотрудничество, нравственность, творчество, гибкость

Тем не менее можно наблюдать сохранение признаков рыночной оргкультуры как желательной, т.е. ориентированность преподавателей на конкурентоспособность и продуктивность.

Как уже было показано ранее, выгорание, возраст и стаж являются предикторами благополучия преподавателей вуза (Курапова, 2024). Поэтому, опираясь на положение о том, что жизнеспособность преподавателя вуза проявляется в показателях благополучия и профессионального выгорания, которые имеют обратно пропорциональные связи, а организационная среда (организационная культура) выступает их контекстной характеристикой (Курапова, 2024), был проведен анализ влияния организационной культуры на показатели выгорания и благополучия респондентов (множественный регрессионный анализ — обратный пошаговый метод).

В результате организационная культура (независимая переменная) оказывает определенное влияние на профессиональное выгорание (зависимая переменная)

респондентов, при этом немаловажное значение имеет возраст преподавателей (Таблица 1).

Таблица 1

Организационные предикторы профессионального выгорания преподавателей как критерия их жизнеспособности

R	R ²	Независимые переменные	b	β	F	p
0,389	0,151	Рыночная культура	0,017	0,064	2,29	0,044
		Иерархическая культура	-0,044	-0,166		
		Адхократическая культура	-0,067	-0,202		
		Рыночная культура (предпочтение)	-0,049	-0,154		
		Иерархическая культура (предпочтение)	0,082	0,203		
		Возраст	-0,064	-0,321		
Регрессионное уравнение						
Профессиональное выгорание = 10,522 + 0,082 Иерархическая культура (предпочтение) – 0,067 Адхократическая культура – 0,064 Возраст – 0,049 Рыночная культура (предпочтение) – 0,044 Иерархическая культура + 0,017 Рыночная культура						

Примечание: R – коэффициент множественной корреляции, R² – коэффициент множественной детерминации, b – коэффициент регрессии, β – стандартизированный коэффициент регрессии, F – критерий Фишера, p – уровень статистической значимости.

Регрессионная модель соответствует критериям точности и адекватности (уровень мультиколлинеарности – VIF от 1,02 до 2,23, автокорреляции - d = 1,697, Гомоскедастичность – по диаграмме рассеяния и др.).

Регрессионное уравнение показывает, что предикторами выгорания преподавателей выступают предпочтение ценностей иерархической культуры и проявлений в оргсреде рыночной культуры; обратное влияние на выгорание респондентов оказывают проявления адхократической и иерархической оргкультур, предпочтение ценностей рыночной культуры и возраст.

Невысокий коэффициент множественной детерминации (R² = 0,151) показывает, что существуют другие, неучтенные в данной модели, предикторы выгорания преподавателей, скорее всего отражающие не организационный, а профессионально-личностный контекст жизнеспособности.

Подобный анализ позволил выявить предикторную силу организационной культуры вуза на профессиональное благополучие преподавателей.

Таблица 2

**Организационные предикторы профессионального благополучия преподавателей
как критерия их жизнеспособности**

R	R ²	Независимые переменные	b	β	F	p
0,741	0,549	Клановая культура	0,081	0,059	3,48	0,013
		Адхократическая культура	1,363	0,457		
		Иерархическая культура	0,457	0,207		
		Клановая культура (предпочтение)	-1,782	-0,980		
		Рыночная культура (предпочтение)	-1,780	-0,912		
		Иерархическая культура (предпочтение)	-1,749	-0,650		
		Возраст	0,603	0,415		
Регрессионное уравнение						
Профессиональное благополучие = 201,26 – 1,782 Клановая культура (предпочтение) – 1,780 Рыночная культура (предпочтение) – 1,749 Иерархическая культура (предпочтение) + 1,363 Адхократическая культура + 0,603 Возраст + 0,457 Иерархическая культура + 0,081 Клановая культура						

Примечание: R — коэффициент множественной корреляции, R² — коэффициент множественной детерминации, b — коэффициент регрессии, β — стандартизированный коэффициент регрессии, F — критерий Фишера, p — уровень статистической значимости.

Регрессионная модель также соответствует критериям точности и адекватности (уровень мультиколлинеарности — VIF от 1,16 до 5,48, автокорреляции - d = 2,017, Гомоскедастичность — по диаграмме рассеяния и др.).

Как следует из регрессионного уравнения, ориентация респондентов на ценности клановой, рыночной и иерархической оргкультур имеют обратную связь с благополучием, при этом проявления в большей степени признаков адхакратической культуры, а также клановой и иерархической прямо связаны с благополучием преподавателей.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Несмотря на то, что от современной организации в ситуации неопределенности и высоких информационных потоков требуется больше гибкость и динамизм, профиль организационной культуры обнаруживает ориентацию вуза в большей степени на стабильность и контроль (доминирование рыночной и иерархической оргкультур), нежели на гибкость и дискретность, что нашло отражение и в ряде исследований (Богдан, Масилова, Парфенова, 2014; Гулиус, 2020).

При этом наблюдается одновременное наличие противоположных признаков - внутренняя ориентация, интеграция (иерархическая культура) и внешняя ориентация, независимость (рыночная культура). В этом видится, с одной стороны, противоречивость, хаотичность и возможная неустойчивость организации, сохранность предшествующих ценностей (Базаров, Лобанова, 2025), а с другой, все-таки признаки ее динамизма, попытки обращения к различным моделям функционирования организации в зависимости от стоящих перед вузом задач. Также согласимся с мнением ряда ученых, которые отмечают некоторые характерные особенности организационной среды вуза, которые делают более понятными подобные противоречивые результаты настоящего исследования (Богдан, Масилова, Парфенова, 2014).

Приоритетными для вуза преподаватели считают клановую оргкультуру, что частично совпадает с результатами исследования Н.С. Гулиус (Гулиус, 2020), особенно среди женщин; при этом сохраняется ориентация на рыночную культуру (в большей степени у мужчин). Эти типы культур относятся к противоположным, т.к. ориентируются на различные модели управления и соответственно ценности, что может быть свидетельством межгруппового разнообразия в оценке оргкультуры внутри организации и, возможно, зависимости от индивидуальных характеристик преподавателей (например, их жизнеспособности).

Организационная культура выступает предиктором профессионального выгорания как показателя низкой жизнеспособности преподавателя вуза. Риск выгорания преподавателей повышается при условии выраженности рыночной и предпочтения иерархической оргкультуры и понижается с ростом признаков адхократии, что частично подтверждает данные других ученых (Водопьянова, Старченкова, 2005; Грачев, 2021).

Получены, с первого взгляда, противоречивые результаты: невыраженность иерархической оргкультуры и отсутствие предпочтения рыночной культуры вызывают повышение выгорания преподавателей. Однако данные результаты позволяют заключить, что ориентация организации на творчество, гибкость и независимость

сотрудников способствует снижению выгорания, а значит, повышению жизнеспособности преподавателей вуза, а отрицательное влияние в итоге на жизнеспособность преподавателей оказывает отсутствие в организации признаков рыночной и иерархической оргкультур. Мы полагаем, что разноплановость стоящих перед современным вузом задач требует не только гибкости, динамичности, но и определенной стабильности, контроля, характерных для рыночной и иерархической культур, что и было показано в отдельных исследованиях (Maslach, Leiter, 2022).

Примечательно, что оргкультура оказывает влияние на выгорание преподавателей только в совокупности с признаком «возраст», который положительно влияет на жизнеспособность испытуемых. С возрастом сотрудники все больше идентифицируют себя с вузом, организационные ценности приобретают значение личных установок, что повышает жизнеспособность преподавателей вуза. Данные результаты согласуются с утверждениями ряда авторов и важной роли субъективной интерпретации организационной ситуации (Дружилов, 2023), смысловых установок сотрудников (Лактионова, 2018), мотивационно-ценностных установок (Султанова, Леонова 2021).

Другой показатель жизнеспособности преподавателей вуза — профессиональное благополучие — также детерминирован оргкультурой. Выраженность адхократии и клановой оргкультур, отсутствие предпочтения иерархической и рыночной культур детерминируют повышение благополучия преподавателей, при этом возраст также связан с благополучием. Вместе с тем предпочтение клановой культуры приводит к снижению благополучия, а проявления иерархической культуры повышает благополучие испытуемых, что противоречит отдельным эмпирическим данным (Гулиус, 2020).

Сравнивая уравнения регрессии, заметим, что организационная культура больше влияет на профессиональное благополучие, нежели на выгорание преподавателей. То есть выгорание зависит не только от характеристик организационной культуры, но и, по нашему мнению, от личностно-профессиональных особенностей самого преподавателя.

Рассматривая благополучие и выгорание как противоположные полюсы жизнеспособности преподавателя в контексте организационной культуры вуза, отметим, что выраженность адхократической, клановой и невыраженность рыночной культур, отсутствие предпочтения рыночной и иерархической культур способствует повышению благополучия и снижению выгорания преподавателей, т.е. их жизнеспособности. Неоднозначный характер влияния на жизнеспособность преподавателей вуза имеет иерархическая оргкультура, имеющая тенденцию, как повышать, так и снижать жизнеспособность испытуемых.

ВЫВОДЫ

1. Индивидуальная жизнеспособность рассматривается как психическое свойство, представляющее собой континуум, на одном полюсе которого расположен благополучие (позитивный полюс), а на другом выгорание (негативный полюс).

Исследование жизнеспособности требует учета контекста жизнедеятельности человека на различных уровнях. Так на мезоуровне таким контекстом выступает организационная культура, а также особенности профессиональной среды.

2. Организационная культура вуза отличается выраженностью рыночной и иерархической культур, ориентирующихся, в первую очередь, на стабильность, контроль, что отмечается преподавателями чрезмерным. Педагоги больше ориентированы на клановую оргкультуру, предполагающую проявление гибкости и интеграции с сохранением признаков рыночной культуры (особенно среди преподавателей-мужчин), а также усиление адхократии с ее характеристиками творчества и индивидуальности.
3. Предиктором жизнеспособности преподавателей вуза выступает организационная культура, сила влияния которой усиливается переменной «возраст», что подтверждает гипотезу об организационной культуре как контекстной характеристике жизнеспособности преподавателя вуза. Наиболее

позитивное влияние на жизнеспособность преподавателя вуза оказывают адхократическая, рыночная и клановая культуры. Иерархическая культура, имеющая высокие показатели в вузе, характеризуется неоднозначностью своего воздействия на жизнеспособность преподавателей.

4. Доказано, что характер влияния организационной культуры различен в отношении таких проявлений жизнеспособности преподавателей, как профессиональное благополучие и профессиональное выгорание. Организационная культура в большей степени определяет профессиональное благополучие, являющееся характеристикой профессиональной деятельности, связанной с организацией, чем выгорание преподавателей вуза, выступающей профессионально-личностной характеристикой субъекта труда.

ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В данном исследовании были получены некоторые результаты, которые требуют дальнейшего более детального изучения феномена организационной культуры как контекстной характеристики жизнеспособности преподавателя: не только влияние типа оргкультуры на жизнеспособность, но и конкретные параметры оргкультур, что позволит, возможно, определить совокупность организационных признаков, необходимых для поддержания оптимального состояния жизнеспособности сотрудника. Правомерным видится изучение разных уровней организационной культуры и ее субкультур (исполнительской и управленческой), что закономерно подводит к проблеме организационного лидерства (Занковский, 2012).

Также важным видится поиск дополнительных к оргкультуре предикторов профессионального выгорания как одного из показателей жизнеспособности преподавателя, позволяющих более полно описать ее детерминированность.

В качестве перспективы исследования видится продолжение изучения контекстных характеристик индивидуальной жизнеспособности преподавателя вуза во

взаимосвязи с организационной жизнеспособностью и жизнеспособностью общества в целом.

ЛИТЕРАТУРА

- Базаров Т.Ю., Лобанова Т.Н.* Изменение организационной среды в ходе цифровой трансформации общества: тенденции, иллюзии и парадоксы // Социальная психология и общество. 2025. №16(3). С. 5-28. DOI:10.17759/sps.2025160301
- Богдан Н.Н., Масилова М.Г., Парфенова И.Ю.* Организационная культура вуза: теория, исследование, практика: монография. Владивосток: ВГУЭС, 2014. 228 с.
- Водопьянова Н.Е., Гофман О.О., Чесноков В.Б.* Развитие субъекта труда в XXI веке: тенденции и проблемы цифровизации общества. Глава 9 // Психология труда, организации и управления в условиях цифровой трансформации общества / Р.А. Абдурахманов, А.А. Алдашева, Л.В. Бабий [и др.]. Тверь: Тверской государственный университет, 2021. С. 137-150.
- Водопьянова Н.Е., Старченкова Е.С.* Синдром выгорания: диагностика и профилактика. СПб.: Питер, 2005. 336 с.
- Воронкова Д.В.* Организационная культура как фактор эмоционального выгорания персонала // Вестник РГГУ. Серия: Психология. Педагогика. Образование. 2013. № 18 (119). С. 239-244.
- Грачев А.А.* Глава V. Организационная культура и жизнеспособность работника как факторы эффективности взаимодействия организации с VUCA-средой // Психологические детерминанты организационной жизнеспособности в изменяющихся условиях : Коллективная монография. М.: Издательский дом Литера, 2021. С. 60-68.
- Гулиус Н.С.* Организационная культура российских университетов: вызовы и потенциал периода трансформации (в представлении сотрудников Национального исследовательского Томского государственного университета и Тюменского государственного университета) // Социология науки и технологий. 2020. Т. 11, № 4. С. 96-109. DOI:10.24411/2079-0910-2020-14006
- Гуськова Н.Д., Чаплюкова О.Б.* Организационная культура в системе инновационного потенциала вуза // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 1(13). С. 3-8.
- Дикая Л.Г., Махнач А.В., Лактионова А.И., Постылякова Ю.В.* Менталитет как основной компонент жизнеспособности профессионала // Ресурсы жизнеспособности и стрессоустойчивости современного человека:

психологические, психофизиологические, нейробиологические, педагогические аспекты. Часть 2. / Отв. ред.: Е.А. Рыльская, В.Э. Цейликман, Е.Г. Щелокова. Челябинск: ООО «Полиграф-Мастер», 2021. С. 43-62.

Дружилов С.А. Здоровье, качество жизни, благополучие и адаптация человека: взаимосвязи явлений // Медицина в Кузбассе. 2023. Т. 22, № 4. С. 5-13. DOI:10.24412/2687-0053-2023-4-5-13

Жданова П.Р. Атрибуты корпоративной культуры организации как предикторы выгорания сотрудников: краткий обзор // Современная зарубежная психология. 2024. № 13(3). С. 83-92. DOI:10.17759/jmfp.2024130308

Занковский А.Н. Организационное лидерство в пространстве корпоративной культуры // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2012. № 145. С. 72-81.

Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Пер. с англ. А. Токарева под науч. ред. И.В. Андреевой. СПб: Питер, 2001. 320 с.

Камынин В.А. Отличительные признаки и компоненты корпоративной культуры устойчиво развивающихся компаний // Интернет-журнал Науковедение. 2015. Т. 7. № 5(30). С. 53. DOI:10.15862/156EVN515

Котовская С.В. Жизнеспособность специалиста экстремальной профессии как системное образование : автореферат дис. ... доктора психологических наук : 5.3.3. Санкт-Петербург, 2023. 48 с.

Курапова И.А. Проблема жизнеспособности преподавателя как субъекта системы высшего образования // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2024. Т. 9. № 1. С. 22-48. DOI: 10.38098/ipran.opwr_2024_30_1_002

Лактионова А.И. Групповые и гендерные особенности взаимосвязей менталитета и жизнеспособности профессионалов // Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии. М. : Институт психологии РАН, 2018. С. 251-263.

Махнач А.В. Жизнеспособность человека в условиях неопределенности // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5. № 4. С. 131-166. DOI: DOI: 10.38098/ipran.opwr.2020.17.4.006

Нестик Т.А. Социально-психологические факторы жизнеспособности личности и группы в условиях глобальных рисков (Глава 3) // Человек в условиях глобальных рисков: социально-психологический анализ / Т.В. Белых, Ю.В.

Быховец, И.Е. Вопилова [и др.]. М. : Институт психологии РАН, 2020. С. 82-109. DOI:10.38098/soc.2020.88.75.001

Панферова Н.Г. Организационная культура как фактор социально-психологической адаптации работников промышленного предприятия: автореферат дис. ... кандидата психологических наук: 19.00.05. Москва, 2004. 26 с.

Постылякова Ю.В. Факторы риска и факторы защиты студентов в образовательном пространстве вуза // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2022. Т. 7. № 1. С. 120-139. DOI: 10.38098/ipran.opwr_2022_22_1_006

Рыльская Е.А., Трушина О.В. Достижения и перспективы исследования жизнеспособности человека в психологии: транспективный анализ // Психология в меняющемся мире: проблемы, гипотезы, перспективы : Сборник материалов всероссийской научной конференции с международным участием, посвященной 80-летию Южно-Уральского государственного университета, Челябинск, 12–13 мая 2023 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет. Том 2. Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2023. С. 170-173.

Султанова Ф.Р., Леонова А.Б. Роль индивидуально-личностных факторов в оценке привлекательности организационной культуры // Вестник Московского университета. Серия 14: Психология. 2021. № 2. С. 123-141. DOI:10.11621/vsp.2021.02.07

Толочек В.А. Феномен «жизнеспособность»: возможные перспективы исследования // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2021. Т. 6, № 2. С. 21-46. DOI:10.38098/ipran.opwr_2021_19_2_002

Теева Е.И., Березовская Р.А. Психологическое благополучие в профессиональной деятельности: разработка методики оценки // Психология - наука будущего : Материалы VI Международной конференции молодых ученых, Москва, 19–20 ноября 2015 года. М. : Институт психологии РАН, 2015. С. 493-496.

Abbas A., Khan R., Ishaq F., Mehmood K. The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees // Business Ethics and Leadership. 2020. № 4(1). P. 106-112. DOI:10.21272/bel.4(1).106-112.2020

Bronfenbrenner U. The ecology of human development. Cambridge, Massachusetts & London: Harvard University Press, 1979. 330 p.

Cordes C.L., Dougherty T.W. A review and an integration of research on job burnout // Academy of Management Review. 1993. Vol. 18. № 4. P. 621-656. DOI:10.5465/AMR.1993.9402210153

Maslach C., Leiter M.P. The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs. Cambridge: Harvard University Press, 2022. 272 p.

Mota A.I., Lopes J., Oliveira C. Burnout in Portuguese Teachers: A Systematic Review // European Journal of Educational Research. 2021 Vol. 10 № 2 P. 693-703. DOI:10.12973/eu-jer.10.2.693

Manzoor F., Wei L., Asif M. et al. Unpacking the impact of organizational culture and CSR on happiness management: effects on consumer happiness // BMC Psychol. 2025. № 13. P. 621. DOI:10.1186/s40359-025-02905-8

Paais M., Pattiruhu J.R. Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance // Journal of Asian Finance, Economics and Business. 2020. № 7(8). P. 577–588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577

Статья поступила в редакцию: 14.11.2025. Статья опубликована: 19.12.2025.

THE PROBLEM OF A TEACHER'S RESILIENCE AS A SUBJECT OF HIGHER EDUCATION SYSTEM

© 2025 Irina A. Kurapova

**Ph.D. in Psychology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of the Developmental and Educational Psychology, Mari State University; Yoshkar-Ola, Russia
e-mail: kurapova.psy@mail.ru*

The article is a continuation of the discussion of the problem of the teacher's resilience as a subject of the higher education system and is devoted to the study of organizational culture as a contextual characteristic of individual resilience. The purpose of the study is to examine organizational culture as a contextual characteristic of the university professor's resilience, which manifests itself through the parameters of professional well-being and professional burnout. The hypotheses were put forward about the influence of organizational culture as a contextual characteristic on the individual resilience of a university professors and the different nature of this influence in relation to such manifestations of professors' resilience as professional well-being and professional burnout. The study involved 84 university professors from the city of Yoshkar-Ola: age 44.1 ± 13.24 years, work experience 21.24 ± 13.23 years. The sample consists of 75% women and 25% men. To study the organizational culture, the following methods were used the questionnaire OSAI (Organizational Culture Analyze Instrument) by K. Cameron and R. Quinn; to study the professional well-being of university teachers, were used the questionnaire of assessing professional well-being by E.I. Ruth and R.A. Berezovskaya. The dominant organizational cultures at the university are market and hierarchy, with a focus on stability and control, but the university professors prioritize the clan-type culture that was prevalent in pre-digital organizations. There are sex differences in the assessment of the current and preferred organizational cultures, with the clan-based culture being more significant for female university professors. The organizational culture, as a contextual characteristic of the university professors' resilience, affects both the positive and negative aspects of their well-being and burnout, with a stronger influence on the positive aspect (the well-being). The high resilience of university teachers is determined by the characteristics of adhocracy and clan organizational cultures, and the lack of a market culture. The hierarchy organizational culture

has an ambiguous effect on the resilience of university employees, which suggests the existence of a predictor associated with this type of culture that determines the sign of this effect.

Keywords: organizational culture, resilience, organizational resilience context, professional burnout, professional well-being, university professors

REFERENCES

- Bazarov, T.Yu., & Lobanova, T.N. (2025). Izmenenie organizacionnoj sredy v khode cifrovoj transformacii obshchestva: tendencii, illyuzii i paradoksy [Changing the organizational environment during the digital transformation of society: trends, illusions, and paradoxes. *Social'naya psikhologiya i obshchestvo [Social Psychology and Society]*. 16(3), 5-28. (In Russian). DOI:10.17759/sps.2025160301
- Bogdan, N.N., Masilova, M.G. & Parfenova, I.Yu. (2014). *Organizacionnaya kul'tura vuza: teoriya, issledovanie, praktika: monografiya [Organizational culture of the university: theory, research, practice: monograph]*. Vladivostok. VGUJeS Publ. (In Russian).
- Vodop'yanova, N.E., Gofman, O.O. & Chesnokov, V.B. (2021). Razvitie subjekta truda v XXI veke: tendentsii i problemy tsifrovizatsii obshhestva [Development of the subject of labor in the XXI century: tendencies and problems of digitalization of society] In: R.A. Abdurakhmanov, A.A. Aldasheva & L.V. Babij (Eds.). *Psikhologiya truda, organizatsii i upravleniya v usloviyakh tsifrovoj transformatsii obshhestva* [Labor psychology, organization and management in the digital transformation of society], 137-150. Tver': Tverskoj gosudarstvennyj universitet. (In Russian).
- Vodop'yanova, N.E., & Starchenkova, E.S. (2005). *Sindrom vygoraniya: diagnostika i profilaktika [Burnout syndrome: diagnostics and prevention]*. Sankt-Peterburg.: Piter. (In Russian).
- Voronkova, D.V. (2013). Organizacionnaya kul'tura kak faktor ehmocional'nogo vygoraniya personala [Organizational culture as a factor in emotional burnout of personnel]. *Vestnik RGGU. Seriya: Psikhologiya. Pedagogika. Obrazovanie [Bulletin of the Russian State University for the Humanities. Series: Psychology. Pedagogy. Education]*. 18. (119). 239-244. (In Russian).
- Grachev, A.A. (2021). Organizacionnaya kul'tura i zhiznesposobnost' rabotnika kak faktory ehffektivnosti vzaimodejstviya organizatsii s VUCA-sredoj. Glava V. [Organizational culture and employee viability as factors in the effectiveness of an organization's interaction with a VUCA environment. Chapter V.] In: *Psikhologicheskie determinanty organizacionnoj zhiznesposobnosti v izmenyayushchikhsya usloviyakh: Kollektivnaya monografiya [Psychological determinants of organizational viability in changing conditions: Collective monograph]*. (pp. 60-68). Moscow: Litera. (In Russian).

- Gulius, N.S. (2020). Organizacionnaya kul'tura rossijskikh universitetov: vyzovy i potencial perioda transformacii (v predstavlenii sotrudnikov Nacional'nogo issledovatel'skogo Tomskogo gosudarstvennogo universiteta i Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta) [Organizational Culture of Russian Universities: Challenges and Potential of the Transformation Period (as Viewed by Employees of the National Research Tomsk State University and Tyumen State University)]. *Sociologiya nauki i tekhnologii* [Sociology of Science and Technology]. 11. (4). 96-109. (In Russian). DOI:10.24411/2079-0910-2020-14006
- Gus'kova, N.D., & Chaplyukova, O.B. (2017) Organizacionnaya kul'tura v sisteme innovacionnogo potenciala vuza [Organizational culture in the system of innovative potential of the university]. *Ehkonomicheskie i social'no-gumanitarnye issledovaniya* [Economic and social-humanitarian studies]. 1(13). 3-8. (In Russian).
- Dikaya, L.G., Makhnach, A.V., Laktionova, A.I. & Postylyakova, Yu.V. (2021). Mentalitet kak osnovnoj komponent zhiznesposobnosti professionala [Mentality as a basic component of professional resilience]. In: E.A. Ryl'skaya, V.Eh. Tsejlikman & E.G. Shelokova (Eds.). *Resursy zhiznesposobnosti i stressoustojchivosti sovremennogo cheloveka: psikhologicheskie, psikhofiziologicheskie, nejrobiologicheskie, pedagogicheskie aspekty* [Resources of resilience and stress resistance of modern man: psychological, psychophysiological, neurobiological, pedagogical aspects]. Chast' 2. 43-62. Chelyabinsk: ООО «Poligraf-Master» (In Russian).
- Druzhilov, S.A. (2023). Zdorov'e, kachestvo zhizni, blagopoluchie i adaptaciya cheloveka: vzaimosvyazi yavlenij [Health, quality of life, well-being and human adaptation: interrelations of phenomena]. *Medicina v Kuzbasse* [Medicine in Kuzbass]. 22(4). 5-13. (In Russian). DOI:10.24412/2687-0053-2023-4-5-13
- Zhdanova, P.R. (2024). Atributy korporativnoj kul'tury organizacii kak prediktory vygoraniya sotrudnikov: kratkij obzor [Attributes of the corporate culture of the organization as predictors of employee burnout: a brief review]. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya* [Modern Foreign Psychology]. 13(3). 83-92. (In Russian). DOI:10.17759/jmfp.2024130308
- Zankovskij, A.N. (2012). Organizacionnoe liderstvo v prostranstve korporativnoj kul'tury [Organizational leadership in the space of corporate culture]. *Izvestiya Rossijskogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. A.I. Gercena* [Bulletin of the A.I. Herzen State Pedagogical University of Russia]. 145. 72-81. (In Russian).
- Cameron K.S., & Quinn R.E. (1998). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. Reading, MA: Addison-Wesley Publ. Co. (Russ. ed.: Cameron, K., Quinn, R. Diagnostika i izmenenie organizatsionnoj kul'tury. St. Petersburg: Piter, 2001. 320 p.).

- Kamynin, V.A. (2015). Otlichitel'nye priznaki i komponenty korporativnoj kul'tury ustojchivo razvivayushchikhsya kompanij [Distinctive features and components of the corporate culture of sustainable companies]. *Internet-zhurnal Naukovedenie [Internet journal Naukovedenie]*. 7. 5(30). 53. (In Russian). DOI:10.15862/156EVN515
- Kotovskaya, S.V. (2023). ZHiznesposobnost' spetsialista ehkstremal'noj professii kak sistemnoe obrazovanie [The resilience of an extreme professional as a systemic education]. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Saint Petersburg. (In Russian).
- Kurapova, I.A. (2024). Problema zhiznesposobnosti prepodavatelja kak subjekta sistemy vysshego obrazovanija [The problem of a teacher's resilience as a subject of higher education system]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*. 9(1). 22–48. (In Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp_2024_30_1_002
- Laktionova, A.I. (2018). Gruppovye i gendernye osobennosti vzaimosvyazej mentaliteta i zhiznesposobnosti professionalov [Group and gender characteristics of the relationship between mentality and vitality of professionals]. In: *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizacionnoj psikhologii [Current state and prospects for the development of labor psychology and organizational psychology]*. (pp. 251-263). Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. (In Russian).
- Maxnach, A.V. (2020). Zhiznesposobnost' cheloveka v usloviyax neopredelennosti [Human viability in conditions of uncertainty]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*. 5(4), 131-166. (In Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp. 2020. 17.4.006
- Nestik, T.A. (2020). Sotsial'no-psikhologicheskie faktory zhiznesposobnosti lichnosti i grupy v usloviyakh global'nykh riskov (Glava 3) [Psycho-social resilience of individuals and groups in the face of global risks]. In: T.V. Belykh, Yu.V. Bykhovets & I.E. Vopilova (Eds.). *Chelovek v usloviyakh global'nykh riskov: sotsial'no-psikhologicheskij analiz [The Person in a Global Risk: Psychosocial Analysis]*, (pp. 82-109). Moscow: Institute of Psychology RAS Publ. (In Russian). DOI: 10.38098/soc.2020.88.75.001
- Panferova, N.G. (2004). Organizatsionnaya kul'tura kak faktor social'no-psikhologicheskoy adaptacii rabotnikov promyshlennogo predpriyatiya [Organizational culture as a factor in the socio-psychological adaptation of industrial enterprise employees]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Moscow. (In Russian).

- Postylyakova, Yu.V. (2022). Faktory riska i faktory zashhity studentov v obrazovatel'nom prostranstve vuza [Risk factors and protection factors of students in the educational space of the university]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*. 7(1). 120-139. (In Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp_2022_22_1_006
- Ryl'skaya, E.A., & Trushina, O.V. (2023). Dostizheniya i perspektivy issledovaniya zhiznesposobnosti cheloveka v psikhologii: transspektivnyj analiz [Achievements and Prospects of Human Viability Research in Psychology: A Transspective Analysis]. Proceedings from *Psychology in a Changing World: Problems, Hypotheses, Prospects: Vserossiyskaja nauchnaja konferencija s mezhdunarodnym uchastiem, posvyashchennoj 80-letiyu Yuzhno-Ural'skogo gosudarstvennogo universiteta, (Chelyabinsk, 12–13 maya 2023) [All-Russian scientific conference with international participation dedicated to the 80th anniversary of South Ural State University (Chelyabinsk, May 12–13, 2023)]*. Volume 2. (pp. 170-173). Chelyabinsk. Izdatel'skij centr JuUrGU (In Russian).
- Sultanova, F.R., & Leonova, A.B. (2021). Rol' individual'no-lichnostnykh faktorov v ocenke privlekatel'nosti organizacionnoj kul'tury [The role of individual factors in assessing the attractiveness of organizational culture]. *Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya [Moscow University Psychology Bulletin]*. 2. 123–141. (In Russian). DOI: 10.11621/vsp.2021.02.07
- Tolochek, V.A. (2021). Fenomen «zhiznesposobnost'»: vozmozhnye perspektivy issledovaniya [The phenomenon of «resilience»: possible research prospects]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*. 6(2). 21-46. (In Russian). DOI: 10.38098/ipran.opwp_2021_19_2_002
- Tueva, E.I., & Berezovskaya, R.A. (2015). Psikhologicheskoe blagopoluchie v professional'noj deyatel'nosti: razrabotka metodiki ocenki [Psychological well-being in professional activity: development of assessment methods]. Proceedings from *Psychology - the science of the future: VI Mezhdunarodnaja konferencija molodykh uchenykh, (Moskva, 19–20 noyabrya 2015) [VI International Conference of Young Scientists, Moscow, November 19-20, 2015]*. (pp. 493-496.). Moscow: Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences.
- Abbas, A., Khan, R., Ishaq, F. & Mehmood, K. (2020). The Role of Organizational Culture in Job Satisfaction and Turnover: A Study of Pakistani Employees. *Business Ethics and Leadership*. 4 (1). 106–112. DOI:10.21272/bel.4(1).106-112.2020

- Bronfenbrenner, U. (1979). *The ecology of human development*. Cambridge, Massachusetts & London: Harvard University Press.
- Cordes, C.L., & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*. 18 (4). 621-656. DOI: 10.5465/AMR.1993.9402210153
- Maslach, C., & Leiter, M.P. (2022). *The Burnout Challenge: Managing People's Relationships with Their Jobs*. Cambridge: Harvard University Press.
- Mota, A.I., Lopes, J. & Oliveira, C. (2021). Burnout in Portuguese Teachers: A Systematic Review. *European Journal of Educational Research*. 10 (2). 693-703. DOI: 10.12973/eu-jer.10.2.693
- Manzoor, F., Wei, L., Asif, M. & et al. (2025). Unpacking the impact of organizational culture and CSR on happiness management: effects on consumer happiness. *BMC Psychol*. 13. 621. DOI:10.1186/s40359-025-02905-8
- Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of Motivation, Leadership, and Organizational Culture on Satisfaction and Employee Performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 7(8). 577–588. DOI: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577

The article was received: 14.11.2025. Published online: 19.12.2025.

Библиографическая ссылка на статью:

Курапова И.А. Организационная культура в контексте проблемы жизнеспособности преподавателя вуза // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2025. Т. 10. № 4. С. 78–101. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_37_4_004

Kurapova, I.A. (2025). Organizacionnaja kul'tura v kontekste problemy zhiznesposobnosti prepodavatelja vuza [The problem of a teacher's resilience as a subject of higher education system]. Institut psihologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psihologiya i psihologiya truda. [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of work]. 10(4). 78–101. DOI: 10.38098/ipran.opwp_2025_37_4_004

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document1175.pdf>