



СОЦИОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ/SOCIOLOGY OF MANAGEMENT

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.41> EDN: MVPYWK

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ЛЮДЬМИ К УПРАВЛЕНИЮ СМЫСЛАМИ: НОВАЯ ПАРАДИГМА ЛИДЕРСТВА

Научная статья

Несмеянов Д.В.^{1,*}, Алексина М.В.²¹ORCID : 0009-0002-5750-0009;^{1,2}Тихоокеанский государственный университет, Хабаровск, Российская Федерация

* Корреспондирующий автор (den-ran1999[at]yandex.ru)

Предложена: 20.03.2026; Принята: 23.04.2026; Опубликовано: 18.05.2026

Аннотация

В силу сложности современных социально-трудовых отношений перед линейными руководителями и топ-менеджментом организаций и предприятий стоит нелёгкая задача по управлению персоналом. Неэффективность традиционных моделей лидерства (в российской деловой среде преимущественно авторитарных и харизматических типов) приводит к поиску новых инклюзивных форматов. Одной из таких моделей является лидерство, берущее за основу положения теории координированного управления смыслами. В этой концепции первостепенная задача для руководителя-лидера приходится на смещение фокуса с персонала на социальные связи, образуемые во внутрикорпоративном пространстве. На примерах современных вызовов, стоящих перед компаниями, смыслообразование исследуется и как потенциальная управленческая практика, и как одна из возможностей адаптации к влиянию системных и ситуационных факторов среды.

Ключевые слова: лидерство, руководитель, социально-трудовые отношения, теория координированного управления смыслами.

FROM MANAGING PEOPLE TO MANAGING MEANING: A NEW PARADIGM OF LEADERSHIP

Research article

Nesmeyanov D.V.^{1,*}, Aleksina M.V.²¹ORCID : 0009-0002-5750-0009;^{1,2}Pacific National University, Khabarovsk, Russian Federation

* Corresponding author (den-ran1999[at]yandex.ru)

Suggested: 20.03.2026; Accepted: 23.04.2026; Published: 18.05.2026

Abstract

Given the complexity of modern social and labour relations, line supervisors and top management in organisations and enterprises face the challenging task of managing staff. The ineffectiveness of traditional leadership models (which, in the Russian business environment, are predominantly authoritarian and charismatic in nature) has led to a search for new, inclusive approaches. One such model is leadership based on the principles of the theory of coordinated management of meaning. In this concept, the primary task for a leader is to shift the focus from personnel to the social connections formed within the corporate environment. Based on examples of the modern challenges facing companies, sense-making is examined both as a potential management practice and as one of the ways of adapting to the influence of systemic and situational environmental factors.

Keywords: leadership, manager, social and labour relations, theory of coordinated management of meaning.

Введение

Человек на протяжении всего своего эволюционного пути выживал и развивался исключительно в составе коллективов, где понятие лидерства являлось неотъемлемой чертой протекания исторических процессов. Только за последний век возникло множество теоретических и практических лидерских концепций, каждая из которых формировалась под воздействием уникальных социально-экономических ситуаций и требований окружающей действительности, основываясь на накопленном опыте предыдущих поколений управленцев.

Сегодня лидерство — это не только стиль руководства, организующий совместную деятельность, но и важнейший фактор определения эффективности системы управления. Внутрикорпоративная среда, детерминирующая социально-трудовые отношения, сталкивается с угрозами, вызванными усложнением коммуникационных связей и ускорением трансформационных процессов. В глобальном контексте среди компаний отчётливо наблюдаются нехватка компетентных руководителей-профессионалов; увеличение текучести кадров на фоне их дефицита; применение деструктивных управленческих практик, ведущих к дезорганизации нормативно-ценностной структуры корпоративного пространства; проблемы психологического здоровья сотрудников и руководителей, среди которых на первом месте стоят жалобы на эмоциональное выгорание [13].

Теоретико-методологический обзор

Анализ основных направлений философии управления позволяет выявить широкий спектр моделей лидерства от командно-административных и до поведенческих — иерархических, индивидуалистических, коллегиальных, совместных, трансформационных [3]. С учётом многообразия подходов можно выделить несколько ключевых,

сформировавшихся за последние два столетия, начиная с теории «великого человека» Т. Карлайла и заканчивая современными интегративными исследованиями лидерских черт (рис. 1).

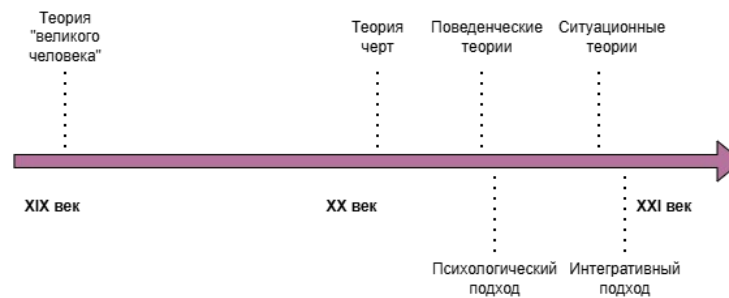


Рисунок 1 - Хронология развития основных положений лидерства
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.41.1>

Наиболее активное изучение лидерства приходится на послевоенный период — с развитием наук об обществе и последующей концептуальной смене представлений о месте и роли человека в социально-экономических системах на микро- и макроуровнях. Сама эволюция научных представлений с течением времени становится сложнее, но неизменным считается принадлежность того множества теорий, которое уже сейчас имеет человечество, к обозначенным подходам (табл. 1).

Таблица 1 - Эволюция теорий/концепций лидерства

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.41.2>

Теория/концепция лидерства	Описание теории/концепции	Год создания	Авторы
Теория стилей Курта Левина	Определяет стили лидерства: авторитарный, демократический и либеральный	1930-е	Курт Левин
Теория X и Y МакГрегора	Мотивация работников на основе пессимистических или оптимистических взглядов	1960-е	Дуглас МакГрегор
Управленческая решётка	Модель двухмерного стиля лидерства	1960-е	Роберт Блейк, Джеймс Моутон
Континуум Лайкерта	Спектр стилей лидерства от авторитарного до демократического	1960-е	Рэндалл Лайкерт
Теория Фляйшмана-Харриса	Восприятие лидерства через две характеристики: инициативность и внимание к людям	1960-е	Эдвин Фляйшман, Эдвард Харрис
Психодинамический подход	Анализ бессознательных процессов влияния в лидерстве	Середина 20 века	Зигмунд Фрейд и последователи
Когнитивно-коммуникационные модели	Рассмотрение лидерства как процесс коммуникации и обмена информацией	1950-е	Гарольд Лассуэлл, Роман Якобсон
Теория мотивации	Связь мотивации сотрудников с эффективностью лидерства	1950-е	Дуглас МакГрегор, Абрахам Маслоу



Теория/концепция лидерства	Описание теории/концепции	Год создания	Авторы
Гуманистическая психология	Роль мотивации самоактуализации и развития личности лидера	1950–60-е	Абрахам Маслоу
Теория социальной идентичности	Лидерство через призму групповой идентичности и принадлежности	1970-е и далее	Генри Тэджфел
Теория эмоционального интеллекта	Важность умения управлять эмоциями для лидера	1990-е	Даниэл Гоулман
Теории координированного управления смыслами	Рассмотрение лидерства как согласование смыслов в коллективе	1990-е	Бернард Пирс, Уолтер Кронен
Модель Фидлера	Согласование стиля лидера с ситуационными требованиями	1960-е	Фред Фидлер
Теория Херси и Бланшара	Лидер адаптирует стиль в зависимости от зрелости подчинённых	1969	Пол Херси, Кен Бланшар
Модель принятия решений Врума–Йеттона–Яго	Оптимизация процессов принятия решений лидером и коллективом	1973	Виктор Врум, Филипп Йеттон, Артур Яго
Модель путь–цель	Лидер помогает добиться целей, убирая преграды для подчинённых	1974	Роберт Хауз, Терри Митчелл
Модель Стинсона–Джонсона	Эффективный лидер меняет стиль управления в зависимости от ситуации и готовности подчинённых	1990-е	Стинсон, Джонсон
Трансформационное лидерство	Лидер изменяет и вдохновляет последователей на достижение высоких целей	1970-е	Джеймс Бёрнс, Бернард Бас
Транзакционное лидерство	Лидер взаимодействует через обмен вознаграждениями и наказаниями	1970-е	Бернард Бас
Интегративная теория лидерства	Включает личностные, поведенческие и ситуационные факторы	1980-е	М. Дж. Херманн
Коучинговое лидерство	Лидер способствует развитию и самосовершенствованию подчинённых через коучинг	1990-е	Тимоти Голви, Джон Уитмор

В ходе развития теорий и практик лидерства наблюдается переход от доминирования харизматического влияния и централизованного принятия решений к более коллективным и инклюзивным моделям, в которых возрастает значимость личности человека. Однако, несмотря на тенденции человекоцентричного управления [7], в современном контексте сохраняется выраженная роль авторитарного и харизматического стилей лидерства, которые остаются в большей степени характерными для многих руководителей российских компаний. Имеющий место разрыв между запросами социума и поведением современных лидеров при принятии управленческих решений формирует

потребность на перестройку к новым деловым практикам в кадровом менеджменте. На наш взгляд, особое значение может приобрести подход, выстроенный вокруг теории координированного управления смыслами, способной сбалансированно отвечать на современные вызовы общества и бизнес-структур.

Значительная роль в возникновении и развитии теории координированного управления смыслами принадлежит символическому интеракционизму, а именно его основоположникам-исследователям Дж. Миду и Г. Блумеру. Согласно их положениям, человеческое взаимодействие строится на интерпретации символов — слов, жестов, ритуалов, которые приобретают значение только в контексте социального обмена. Основной посыл отражён в том, что действия человека по отношению к вещам основываются на тех значениях, которые эти вещи для него несут. Благодаря идее, что значения возникают и меняются именно в ходе интеракции между индивидами, символический интеракционизм стал методологической основой для изучения универсальных символов, их роли в формировании культуры и коммуникаций. Теория координированного управления смыслами возникла позже и сосредоточилась на межличностных коммуникациях не просто как на обмене определённым набором символов, а как на коллективном процессе социального управления смыслообразованием.

Особое влияние на формирование и развитие теории координированного управления смыслами оказала работа П. Бергера и Т. Лукмана «Социальное конструирование реальности» [2]. Их труд представляет собой фундаментальное исследование, в котором раскрывается процесс формирования социальной реальности через взаимодействие людей в обществе. Авторы утверждают, что реальность не существует как объективная и фиксированная сущность, а создаётся и поддерживается в процессе социальных взаимодействий. В этом процессе люди и группы формируют совместные системы взглядов и ментальных представлений о мире и о поведении друг друга, которые с течением времени становятся привычными.

В контексте теории координированного управления смыслами язык выступает важнейшим инструментом коммуникации и средством конструирования социальных реалий. При этом центральным объектом исследования становится изучение методов и средств коммуникации, с помощью которых возможно создание «оптимальных» социальных миров через обозначение трёх ключевых концептов (табл. 2): когерентности, координации и тайны [5]. Некоторыми исследователями выделяются дополнительные концепты, выстраивающие более полную картину работы со смыслами, – валентность, эпизод, правила, драматическая метафора и модели коммуникации [1].

Таблица 2 - Концепты теории координированного управления смыслами

DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.41.3>

Концепт	Краткая характеристика, роль
Когерентность	Понятие согласованности и внутренней логической целостности смыслов, высказываний и социальных действий, направленных на устойчивое и продуктивное взаимодействие. Когерентность обеспечивает стабильность коммуникационных процессов и помогает уменьшить конфликтные ситуации
Координация	Основной механизм, при котором участники коммуникации совместно организуют, согласуют и управляют смыслами и действиями, чтобы добиться взаимопонимания и социального взаимодействия. Координация включает согласование правил, норм и нарративов (историй)
Тайна	Принцип признания ограниченности человеческого знания и невозможности полной объективной верификации смыслов и нарративов. Тайна обозначает, что коммуникация всегда содержит элементы неопределённости и «нерешённые вопросы», что влияет на управление смыслом и требует гибкости в коммуникации
Валентность	Характеристика смыслов и значений в коммуникации, выражающая степень эмоциональной и социальной окраски, привлекательности смыслов для участников
Эпизод	Минимальная единица коммуникационного взаимодействия, в рамках которой происходит координация смыслов. Эпизод включает контекст, участников, содержание и историю, влияя на процесс смыслообразования

Концепт	Краткая характеристика, роль
Правила	Социально-лингвистически конституированные нормы и регуляции, управляющие процессом координации и понимания. Правила распределяются на определяющие (предписывают значения) и регулирующие (указывают на действия в коммуникации), обеспечивая динамику взаимодействия
Драматическая метафора	Метафора, описывающая коммуникацию как театральное действие, где участники исполняют роли, взаимодействуют по сценариям и вместе создают или изменяют смыслы, что подчёркивает аспект координации смыслов в социальных взаимодействиях
Модели коммуникации	Различные схемы организации коммуникационных взаимодействий, учитывающие множественные уровни смыслового контекста и множественность диалогов, в которых одновременно участвует индивид, отражающие сложность и многогранность процесса совместного смыслообразования

Обозначенные концепты составляют фундамент теории координированного управления смыслами, объясняющей механизмы регулирования процесса смыслообразования в коллективных и межличностных интеракциях. В этом состоит одно из характерных преимуществ – концепты легко определяемы и интерпретируемы в коммуникационном взаимодействии, поскольку люди, вступив в него, уже детерминировали собственный «социальный мир», состоящий из набора убеждений, ценностей и восприятий. Однако, если наличие выделяемых концептов-элементов постоянная величина, разнящаяся содержанием, то сами по себе образуемые «социальные миры» динамичны, изменяемы и разрушаемы. Жизненный цикл их трудно прогнозируем, поэтому критика теории координированного управления смыслами обоснована в части невозможности выработки системных тиражируемых решений из-за уникальности каждой интеракции, а также в части сложности прогностических применений, что сужает прикладной характер.

Результаты и обсуждение

Центральная идея лидерства, жидущегося на смыслообразовании, связана с достижением единого понимания во внутрикорпоративном пространстве, то есть насколько общий «социальный мир» организации разделяем её членами. Настоящее «искусство управления» начинается здесь — со способности лидера выявлять укоренившиеся смыслы, их поддерживать, изменять и создавать новые. В современных реалиях социально-трудовые отношения характеризуются растущими темпами цифровизации, правилами постпандемийной среды, выходом поколения Z на рынок труда и развитием практик использования ИИ-технологий (рис. 2).



Рисунок 2 - Современные вызовы для внутрикорпоративного пространства
DOI: <https://doi.org/10.60797/IRJ.2026.167.41.4>

3.1. Растущие темпы цифровизации социально-трудовых отношений

Сферы жизни человека сопровождаются галопирующим развитием информационно-коммуникационных технологий. Они, меняя само представление о взаимодействии между людьми, непосредственно касаются и социально-трудовых отношений. Цифровое пространство расширяется, затрагивая внутрикорпоративную среду и образуемые в ней отношения между сотрудниками, ускоряется передача информации. Масштаб и скорость информационных потоков таковы, что человеку без системного мышления легко утонуть в объёме данных и потерять персональную эффективность. Не говоря уже о реализуемых практиках хаотичного менеджмента с частой сменой задач, информационными искажениями и неполнотой вводных данных. Атмосфера «неразберихи» существенно снижает вовлечённость в выполняемую работу, где большое количество времени приходится потратить на систематизацию задач и принятие решений за руководителя, выставляя приоритетность или, наоборот, осуществляя



поиск аргументов, доказывающих о ненужности их выполнения. Согласно опросу HeadHunter, в 2025 г. представленные ситуации знакомы почти трети россиян: где 31 % работающих респондентов признаются в недовольствах к руководителю из-за отсутствия интереса к работе подчинённых, а 24 % и вовсе заявляют о его некомпетентности [6].

Опуская моменты недостаточного профессионализма руководителей разного уровня, что, безусловно, имеет место быть, в фокусе остаётся такая же подверженность ускоряющимся темпам цифровизации, как и у рядовых сотрудников. Признание доминирующего воздействия ситуационных и системных факторов приводит к тому, что цифровые коммуникационные каналы перестают ограничиваться только ролью передачи информации, а превращаются в мощный инструмент формирования и управления смысловыми потоками. В условиях трансформаций теория координированного управления смыслами позволяет глубже понять и структурировать самые сложные коммуникационные процессы. Корпоративное смыслообразование становится стратегическим ресурсом, без которого затруднительно сформировать доверие и лояльность персонала. Координированное управление смыслами выступает как интегративный подход через выделение и интерпретирование концептов, что позволяет с высокой долей вероятности выстраивать и управлять эффективной внутренней коммуникационной системой, наполненной устойчивыми связями между сотрудниками, линейными руководителями и топ-менеджментом. Кроме этого, цифровизация создаёт необходимость разработки более гибких и адаптивных стратегий коммуникаций [9].

3.2. Новые правила постпандемической реальности

Пандемия COVID-19 кардинально изменила жизни людей, заставив переосмыслить привычные способы общения, работы и взаимодействия с окружающим миром. В условиях ограничений и перехода на дистанционные форматы занятости информационно-коммуникационные технологии перестали быть просто удобным инструментом, став основным каналом поддержания социальных и рабочих связей. Сотрудники стали больше ценить гибкость и прозрачность внутренних коммуникационных стратегий, а организации и предприятия разрабатывать более человекоцентричные и персонализированные подходы, сохраняя тем самым доверие и эффективность в условиях быстрого и вынужденного перехода к цифровой и гибридной реальности. Пандемия показала, что личный фактор производства, его восприятие работодателем и соответствующие реакции на изменения есть центральное звено формирования социально-трудовых отношений в коллективах, обеспечивающее их устойчивость и гармоничное развитие.

Работники больше не удовлетворены высокой заработной платой и гарантиями стабильности. Современные веяния на глобальном рынке труда охвачены кризисом вовлечённости. Согласно исследованию Gallup, общемировая вовлечённость сотрудников снизилась на 2 п. п. в 2024 г. по сравнению с 2023 г. и составила 21%, что является довольно резким снижением с начала пандемии [11]. Опрос респондентов выявил парадокс полностью удалённой работы: такие сотрудники демонстрируют самую высокую вовлечённость (31%) по сравнению с гибридной занятостью (23%) и традиционными офлайн-работниками (19–23%). Однако они реже удовлетворены своей жизнью, чаще испытывают стресс (36% против 42% у гибридных сотрудников) и сообщают о гневе и грусти. Четверть удалённых работников ощущают ежедневно чувство одиночества. Объяснение этому лежит в простой закономерности: физическая дистанция образует социальную депривацию. Удалённая занятость ощущается как работа без дружеских связей, коллективных обедов и товарищества, основанного на реципрокности.

Одновременно с этим качество социальных отношений на работе — ключевой фактор удовлетворённости трудом для традиционных и гибридных форматов занятости, а одиночество удалённых сотрудников лишь снижает их продуктивность и повышает риски для здоровья. В этом фокусе лидерство, основанное на координированном управлении смыслами, в первую очередь направлено на укрепление коммуникационных связей, выстраивая общие «социальные миры», что особенно важно для удалённых сотрудников. В таких условиях руководителям приходится выходить за рамки традиционных моделей управления, создавая возможности для обогащения смысловых зависимостей между личными и корпоративными ценностями.

3.3. Выход поколения Z на рынок труда

Ещё одним фактором, повлёкшим современные изменения в трудовой культуре, стал рост числа занятой молодёжи, относящейся к поколению зумеров. Они выросли в период уже развитых цифровых технологий и не знают мира без интернета, социальных сетей и мгновенного доступа к информации. Поколение Z отличается повышенной практичностью, стремлением к осмысленности рабочих задач и жадной гибкости в графике работы [4], [8]. Зумеры трансформируют традиционные потребительские и поведенческие модели на рынке труда, проявляя интерес к гармоничному балансу между личной жизнью и профессиональной реализацией. Исследования Deloitte подтверждают [12], что поколение Z придаёт особое значение поиску смысла как в карьере, так и в повседневной жизни, активно поддерживая экологические и социальные инициативы, и предпочитают работодателей с сильной миссией и развитой корпоративной культурой.

Эти тенденции находят отражение в программах социальной ответственности, внедряемых в организациях, чья миссия становится важным фактором для сотрудников. По их признаниям наличие смысла и цели необходимо для удовлетворённости трудом и эмоционально стабильного самочувствия. Внимание к смысловой составляющей работы и личностному развитию отличает поколение Z и выделяет его среди предыдущих поколений.

3.4. Расширение практик использования ИИ-технологий

В условиях стремительного развития искусственного интеллекта, который берёт на себя всё больше рутинных рабочих задач, роль коммуникаций и смыслополагания становится как никогда важной. ИИ-технологии пока не в силах заменить уникальные человеческие способности к созданию смыслов, обогащению и наполненности ими трудовой деятельности, именно эта творческая составляющая лежит в основе эффективного взаимодействия и мотивации людей в коллективах. Практическое применение теории координированного управления смыслами помогает моделировать краткосрочные коммуникационные эпизоды, снижать неопределённость в общении и создавать



согласованное понимание между участниками, что невозможно автоматизировать посредством интеллектуальных систем.

С другой стороны, применение ИИ-технологий предлагает широкий спектр возможностей по реализации поддерживающих форматов взаимодействия «руководитель–подчинённый», в том числе помощь в организации персонализированной обратной связи, в динамическом планировании задач, в разработке «умных» инструментов коммуникаций (чат-боты, виртуальные ассистенты), в прогнозировании конфликтов на основе профиля сотрудника [10].

Заключение

Теория координированного управления смыслами как основа лидерства приобретает особую актуальность в контексте современного VANI-мира, который характеризуется своей хрупкостью, тревожностью, нелинейностью и непостижимостью. Коммуникационные процессы и способы создания смыслов становятся ключевыми аспектами эффективного управления. В свете глубокого кризиса традиционных моделей лидерства в России и в мире, проявляющегося в дефиците квалифицированных управленцев, токсичных организационных средах, высокой текучести кадров и повсеместном эмоциональном выгорании, настоятельной необходимостью становится переход к принципиально новой парадигме, основанной на смыслообразовании. Теория координированного управления смыслами — это ответ на вызовы цифровизации, скорого доминирования поколения Z на рынке труда, последствий пандемии и стремительного развития ИИ-технологий. Суть «смыслового» лидерства заключается в способности руководителя стать архитектором внутрикорпоративного пространства: создать единый «социальный мир» организации; гибко координировать интерпретации в эпизодах коммуникаций, использовать концепт «драматической метафоры» для распределения ролей и сценариев взаимодействия, а также формировать осмысленность посредством концептов когерентности и валентности. Для российской деловой среды внедрение координированного управления смыслами является стратегическим императивом, предлагая конкретные инструменты для преодоления дисфункций традиционного менеджмента, повышения вовлечённости персонала и удержания талантов, тем самым обеспечивая устойчивое достижение целей в условиях перманентной неопределённости и сложности современного мира.

Конфликт интересов

Не указан.

Conflict of Interest

None declared.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование. Но рецензент или автор статьи предпочли не публиковать рецензию к этой статье в открытом доступе. Рецензия может быть предоставлена компетентным органам по запросу.

Review

All articles are peer-reviewed. But the reviewer or the author of the article chose not to publish a review of this article in the public domain. The review can be provided to the competent authorities upon request.

Список литературы / References

1. Андриянова Т.В. Управление смыслом в процессе взаимодействия социальных субъектов в трудах У. Пирса и В. Кронена / Т.В. Андриянова // Векторы благополучия: экономика и социум. — 2022. — № 2 (45). — С. 41–54. — URL: <https://jwt.su/journal/article/view/1156> (дата обращения: 03.12.25). — DOI: 10.18799/26584956/2022/2/1156
2. Бергер П. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания / П. Бергер, Т. Лукман. — Москва: Медиум, 1995. — 323 с.
3. Грузина Ю.М. От парадигмы лидерства – к экосистеме лидерства в высшем образовании / Ю.М. Грузина, М.В. Мельничук, М.А. Белогаш // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. — 2020. — № 6. — С. 18–23. — URL: http://www.nauteh-journal.ru/index.php/1/2020/№06/b668fcb3-ae17-4317-be26-6e6248a4a9fc?lang=ru_RU (дата обращения: 04.12.25). — DOI: 10.37882/2223-2974.2020.06.07
4. Иванова О.Э. Осмысленность в трудовой деятельности сотрудников поколения Z / О.Э. Иванова, Е.В. Рябинина // Экономика, предпринимательство и право. — 2020. — Т. 10. — № 11. — С. 2905–2920. — URL: <https://1economic.ru/lib/111135> (дата обращения: 05.12.25). — DOI: 10.18334/epp.10.11.111135
5. Ионова О.Е. Конструирование социальной реальности в теории координированного управления смыслообразованием / О.Е. Ионова // Вестник МГИМО-Университета. — 2010. — № 4 (13). — С. 130–135. — URL: <https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/2539> (дата обращения: 06.12.25).
6. Каждый третий россиянин недоволен атмосферой на рабочем месте // Газета.Ru. — 2025. — URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2025/08/11/26470958.shtml?ysclid=mkquhg61rg412384382&utm_auth=false. (дата обращения: 03.12.25)
7. Калашникова И.В. Вопросы человекоцентричности культуры управления организацией / И.В. Калашникова, Д.В. Несмеянов // Дискурс. — 2025. — Т. 11. — № 3. — С. 67–78. — URL: <https://discourse.elpub.ru/jour/article/view/796/731> (дата обращения: 07.12.25). — DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-3-67-78
8. Калашникова И.В. Молодёжь на рынке труда: общероссийские и региональные тренды / И.В. Калашникова, К.В. Филиппова. — Хабаровск: Тихоокеанский государственный университет, 2025. — 236 с.
9. Кузин Д.В. Инновации в бизнес-коммуникациях и проблемы менеджмента / Д.В. Кузин, Н.Е. Ядова // Управленческие науки. — 2016. — Т. 6. — № 1. — С. 51–60. — URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/49> (дата обращения: 08.12.25). — DOI: 10.26794/2304-022X-2016--1-51-60



10. Несмеянов Д.В. Искусственный интеллект и корпоративная культура: управленческий аспект / Д.В. Несмеянов // Kant. — 2025. — № 3 (56). — С. 99–105. — URL: <https://stavrolit.ru/kant/3721/3739/> (дата обращения: 09.12.25). — DOI: 10.24923/2222-243X.2025-56.15
11. Gallup 2025: снижение вовлечённости и пути решения проблемы // Блог Mirapolis. — 2025. — URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/issledovaniye-gallup-2025>. (дата обращения: 25.12.25)
12. Gen Z and Millennial Survey 2025 // Deloitte. — 2025. — URL: <https://www.deloitte.com/mt/en/issues/work/genz-millennial-survey>. (дата обращения: 27.12.25)
13. Global Leadership Forecast 2025 // Development Dimensions International, Inc. — 2025. — URL: <https://www.ddi.com/research/global-leadership-forecast-2025>. (дата обращения: 01.12.25)

Список литературы на английском языке / References in English

1. Andriyanova T.V. Upravlenie smy'slom v processe vzaimodejstviya social'ny'x sub'ektov v trudax U. Pirs'a i V. Kronena [Meaning management in the process of interaction of social subjects in the works of W. Pierce and W. Cronen] / T.V. Andriyanova // Journal of Wellbeing Technologies. — 2022. — № 2 (45). — P. 41–54. — URL: <https://jwt.su/journal/article/view/1156> (accessed: 03.12.25). — DOI: 10.18799/26584956/2022/2/1156 [in Russian]
2. Berger P. Social'noe konstruirovaniye real'nosti. Traktat po sociologii znaniya [The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge] / P. Berger, T. Lukman. — Moscow: Medium, 1995. — 323 p. [in Russian]
3. Gruzina Yu.M. Ot paradigmy liderstva – k e'kosisteme liderstva v vy'sshem obrazovanii [From paradigm to ecosystem of leadership in higher education] / Yu.M. Gruzina, M.V. Mel'nichuk, M.A. Belogash // Modern Science: actual problems of theory and practice. Series "Economics and law". — 2020. — № 6. — P. 18–23. — URL: http://www.nauteh-journal.ru/index.php/1/2020/№06/b668fcb3-ae17-4317-be26-6e6248a4a9fc?lang=ru_RU (accessed: 04.12.25). — DOI: 10.37882/2223-2974.2020.06.07 [in Russian]
4. Ivanova O.E. Osmislenost v trudovoi deyatel'nosti sotrudnikov pokoleniya Z [Meaningfulness of the generation Z employees labour activity] / O.E. Ivanova, Ye.V. Ryabinina // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo [Journal of Economics, Entrepreneurship and Law]. — 2020. — Vol. 10. — № 11. — P. 2905–2920. — URL: <https://1economic.ru/lib/111135> (accessed: 05.12.25). — DOI: 10.18334/epp.10.11.111135 [in Russian]
5. Ionova O.E. Konstruirovaniye social'noj real'nosti v teorii koordinirovannogo upravleniya smy'sloobrazovaniem [The construction of social reality in the theory of coordinated management of meaning formation] / O.E. Ionova // MGIMO University Bulletin. — 2010. — № 4 (13). — P. 130–135. — URL: <https://www.vestnik.mgimo.ru/jour/article/view/2539> (accessed: 06.12.25). [in Russian]
6. Kazhdy'j tretij rossiyanin nedovolen atmosferoj na rabochem meste [Every third Russian is dissatisfied with the atmosphere in the workplace] // Newspaper.Ru. — 2025. — URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2025/08/11/26470958.shtml?ysclid=mkuqhg61rg412384382&utm_auth=false. (accessed: 03.12.25) [in Russian]
7. Kalashnikova I.V. Voprosi chelovekotsentrichnosti kul'turi upravleniya organizatsiei [Issues of human-centricity of the organization's management culture] / I.V. Kalashnikova, D.V. Nesmeyanov // Diskurs [Discourse]. — 2025. — Vol. 11. — № 3. — P. 67–78. — URL: <https://discourse.elpub.ru/jour/article/view/796/731> (accessed: 07.12.25). — DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-3-67-78 [in Russian]
8. Kalashnikova I.V. Molodyozh na rinke truda: obshcherossiiskie i regionalnie trendy [Youth in the labor market: national and regional trends] / I.V. Kalashnikova, K.V. Filippova. — Khabarovsk: Pacific State University, 2025. — 236 p. [in Russian]
9. Kuzin D.V. Innovatsii v biznes-kommunikatsiyakh i problemi menedzhmenta [Innovations in business communications and management problems] / D.V. Kuzin, N.E. Yadova // Upravlencheskie nauki [Management Sciences]. — 2016. — Vol. 6. — № 1. — P. 51–60. — URL: <https://managementscience.fa.ru/jour/article/view/49> (accessed: 08.12.25). — DOI: 10.26794/2304-022X-2016--1-51-60 [in Russian]
10. Nesmeyanov D.V. Iskusstvenny'j intellekt i korporativnaya kul'tura: upravlencheskij aspekt [Artificial intelligence and corporate culture: a managerial aspect] / D.V. Nesmeyanov // Kant. — 2025. — № 3 (56). — P. 99–105. — URL: <https://stavrolit.ru/kant/3721/3739/> (accessed: 09.12.25). — DOI: 10.24923/2222-243X.2025-56.15 [in Russian]
11. Gallup 2025: snizhenie vovlechyonnosti i puti resheniya problemy' [Gallup 2025: reduced engagement and solutions] // Mirapolis Blog. — 2025. — URL: <https://www.mirapolis.ru/blog/issledovaniye-gallup-2025>. (accessed: 25.12.25) [in Russian]
12. Gen Z and Millennial Survey 2025 // Deloitte. — 2025. — URL: <https://www.deloitte.com/mt/en/issues/work/genz-millennial-survey>. (accessed: 27.12.25)
13. Global Leadership Forecast 2025 // Development Dimensions International, Inc. — 2025. — URL: <https://www.ddi.com/research/global-leadership-forecast-2025>. (accessed: 01.12.25)