

# Антропоцентричный подход к развитию личностной эффективности руководителей в условиях цифровой трансформации

О. В. Иванова<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ПАО «Сбербанк» 117312, Россия, Москва, ул. Вавилова, д. 19

## Сведения об авторе:

**Ольга Владимировна Иванова**

e-mail: 777.76@mail.ru

SPIN: 8009-6220

ResearcherID: HKO-8379-2023

ORCID: 0009-0004-0525-1471

© Автор (2025).

Опубликовано Российским государственным педагогическим университетом им. А. И. Герцена.

**Аннотация.** Работа посвящена развитию личностной эффективности руководителей в человекоцентричной организации, основанном на детальном анализе личностных детерминант, предопределяющих эффективность субъекта в контексте активных и кооперированных взаимоотношений. Исследовательским материалом выступали объективные показатели – уровень микроклимата и выгорания, вовлеченность сотрудников в корпоративные инициативы. Центральной категорией анализа выступила личностная эффективность как сложный интегральный показатель, зависящий от ряда характеристик: профессиональной подготовленности, коммуникативных навыков, способности создавать благоприятную рабочую атмосферу, организовать

поддержку и сотрудничество в коллективе. Разработан проект повышения личностной эффективности руководителей, направленный на развитие компетенций, обеспечивающих гармоничное сосуществование сотрудника и руководителя, укрепление здоровой рабочей среды и повышение удовлетворенности трудом. Цель проекта – сформировать у субъекта деятельности внутренний ресурс для успешного функционирования в условиях интенсивного давления и перемен, развивая необходимые личностные качества и адаптационные способности. Методы исследования: формирующий эксперимент (январь-ноябрь 2025 года), тестирование (методики: оценки личностной зрелости руководителя М. А. Щукиной и А. С. Смельцовой, оценки профессионального благополучия Е. И. Рут и Р. А. Березовской, диагностика эмоционального выгорания К. Маслач в адаптации Н. Е. Водопьяновой); анкетирование (сбор данных об уровне микроклимата в команде); статистические: кластерный анализ, U-критерий Манна – Уитни, T-критерий знаковых рангов Уилкоксона. Выборка: 109 линейных руководителей (76% женщины и 24% мужчин) от 24 до 50 лет (M = 32,4; Me = 32; Mo = 30) с высшим (n = 94; 86%) или средним профессиональным образованием (n = 15; 14%). На основе результатов тестирования разработана и на 14 менеджерах апробирована авторская программа повышения личностной эффективности, интегрирующая фасилитацию, мастермайнд, психологический тренинг. Программа направлена на коррекцию ригидных установок, развитие внутреннего локуса контроля и актуализацию саморазвития. Предварительные результаты показали прогресс в снижении уровня корректируемых конструктов, подтверждая эффективность целевого психологического вмешательства для формирования человекоцентричной управленческой идентичности. Доказано, что системное развитие руководителей обеспечивает успешную адаптацию к цифровой трансформации и активизирует участие в формировании организационной культуры, основанной на ценностях осмысленности и сопричастности.

**Ключевые слова:** антропоцентричный подход, личностная эффективность руководителя, цифровая трансформация, организационная культура, управленческая идентичность, карьерное консультирование

# An anthropocentric approach to developing personal effectiveness in managers against the backdrop of digital transformation

O. V. Ivanova<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sberbank, 19 Vavilova Str., Moscow 117312, Russia

## Author:

**Olga V. Ivanova**

e-mail: 777.76@mail.ru

SPIN: 8009-6220

ResearcherID: HKO-8379-2023

ORCID: 0009-0004-0525-1471

Copyright:

© The Author (2025).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

**Abstract.** This study focuses on the development of personal effectiveness in managers of a human-centered organization. The study is based on a detailed analysis of personal determinants that underpin the subject's effectiveness within active and cooperative relationships. The research material comprised objective indicators, including levels of team microclimate and burnout, as well as employee involvement in corporate initiatives. The central analytical category was personal effectiveness, conceptualized as a complex integral indicator contingent upon a range of characteristics: professional training, communication skills, the ability to create a favorable working atmosphere, organize support, and establish team cooperation. A project was developed to improve the managers' personal effectiveness. It aimed at fostering

competencies that ensure harmonious coexistence between employees and managements, strengthen a healthy working environment, and increase job satisfaction. The project's goal was to cultivate internal resources for successful functioning under intense pressure and change through the development of necessary personal qualities and adaptive abilities. Research methods included a formative experiment (running January–November 2025), testing (assessment of a manager's personal maturity by M. A. Shchukina and A. S. Smeltsova; assessment of professional well-being by E. I. Ruth and R. A. Berezovskaya; diagnostics of emotional burnout by K. Maslach adapted by N. E. Vodopyanova); questionnaires (to collect data on the level of team microclimate); and statistical analysis (cluster analysis, Mann-Whitney U-test, Fisher  $\varphi^*$ -test. The sample included 109 line managers (76% women and 24% men) aged 24 to 50 ( $M = 32.4$ ;  $Me = 32$ ;  $Mo = 30$ ) with higher ( $n = 94$ ; 86%) or secondary vocational education ( $n = 15$ ; 14%). Based on the testing results, an original personal effectiveness enhancement program was developed and piloted with 14 managers. This program integrated facilitation, mastermind groups, and psychological training. It aimed at adjusting rigid cognitive attitudes, developing an internal locus of control, and encouraging self-development. Preliminary results indicated progress toward reaching the targeted constructs, thereby confirming the effectiveness of the targeted psychological intervention in forming a human-centric managerial identity. The study shows that systemic development of managers ensures successful adaptation to digital transformation and encourages them to contribute to the development of an organizational culture based on the values of meaningfulness and involvement.

**Keywords:** anthropocentric approach, leader's personal effectiveness, digital transformation, organizational culture, management identity, career guidance

## Введение

Современный этап цифровой трансформации обнаруживает сложный парадокс: технологическая оптимизация, призванная раскрывать человеческие возможности, нередко приводит к постепенному

размыванию глубинных оснований личностного бытия. Возникает своеобразный разрыв между технической компетентностью и экзистенциальной зрелостью, где владение инструментарием цифровой эпохи не всегда сопровождается глубиной личностного присутствия и способностью

к смыслопорождению в условиях неопределенности. В контексте организационного взаимодействия это проявляется в тонком преобразовании межличностных отношений, где живой диалог подменяется формализованными коммуникативными паттернами, а уникальность индивидуального опыта нивелируется стандартизированными цифровыми протоколами. Данные ограничения формируют потребность в развитии способности удерживать баланс между эффективностью и экзистенциальной аутентичностью, между операционной рациональностью и эмоциональной включенностью, между цифровой компетентностью и мудростью человеческого отношения (Fernández Pedemonte 2012).

В ответ на описанные вызовы закономерно развивается антропоцентричная парадигма, сформировавшаяся на стыке нескольких направлений психологической науки: гуманистической психологии К. Роджерса с ее акцентом на личностно-центрированном подходе (Krikorian 2023), теории самоактуализации А. Маслоу (Садыкова 2020), раскрывающей иерархию человеческих потребностей, и культурно-исторической концепции личности А. Г. Асмолова, подчеркивающей активную роль субъекта в процессе развития (Ананьева 2011). Данные теоретические направления сходятся в понимании человека в качестве проактивного субъекта, способного к непрерывному саморазвитию и преобразующему воздействию на окружающую действительность, признании превосходства субъектности над реактивностью, ориентации на потенциал развития и акценте на способности личности к трансценденции внешних обстоятельств. Таким образом, антропоцентричный подход представляет собой не просто альтернативный подход, но предлагает принципиально иную оптику рассмотрения цифровой трансформации – не как технологического детерминизма, а как процесса, центрированного на личности, ее ценностях и потенциале развития (Калашникова и др. 2025).

Анализ существующих подходов к развитию управленческого потенциала выявляет их принципиальную ограниченность: доминирование технократической парадигмы, предпочтение навыков, связанных с выполнением функций и недооценка экзистенциально-личностных оснований эффективности (Мозгачев 2018). Сложился системный разрыв между объективной потребностью в лидерах, способных к осмысленному проектированию антропоцентричной организационной культуры, где креативность, критическая рефлексия и способность к эмпатичному взаимодействию становятся ключевыми метакомпетенциями, определяющими устойчивость организации, и реальной практикой подготовки менеджеров, воспроизводящей шаблонное мышление и ригидные поведенческие паттерны (Шмелев 2023).

В этих условиях традиционные тренинговые форматы оказываются недостаточными, поскольку не затрагивают глубинные механизмы формирования управленческой идентичности. Возникает насущная необходимость в принципиально ином подходе, интегрирующем достижения психологии личности, когнитивной науки и организационной антропологии и направленном на развитие целостного личностного потенциала и выращивание способности к осознанному лидерству, устойчивости и субъектной позиции в условиях нарастающих изменений. Именно этот методологический вакуум и призвано заполнить настоящее исследование, предлагающее программу развития личностной эффективности, основанную на активизации внутренних ресурсов и переосмыслении самого феномена руководства в антропоцентричной перспективе.

### Материалы и методы

Задачей настоящего исследования стала разработка и апробация программы развития личностной эффективности, интегрирующая данные, полученные на предварительном этапе оценки управленческой продуктивности в аспекте значимых для антропоцентричной парадигмы

факторов: способности к установлению доверительных отношений в команде, мотивации сотрудничества и профессионального творчества. В качестве параметров оценки эффективности были выбраны следующие объективные операционализованные метрики, системно используемые в организационной практике Компании:

–микроклимат в команде. Результаты получены с помощью авторской методики определения характера межгруппового взаимодействия и взаимоотношений руководителя со своими подчиненными;

–уровень эмоционального выгорания. Применялся опросник МВІ К. Маслач и С. Джексона, в адаптации Н. Е. Водопьяновой (Водопьянова, Старченкова 2025).

–уровень вовлеченности. Данные рассчитываются по параметрам методики, действующей в организации.

На основании алгоритма k-средних выделились два кластера: первый объединил 69 менеджеров с низкой эффективностью («Неэффективные»), второй – 40 руководителей с высокими показателями («Эффективные»). Критерием разделения послужила максимальная межгрупповая дисперсия по изучаемым параметрам. Достоверность кластеризации подтверждена с помощью U-критерия Манна – Уитни, выявившего статистически значимые различия между кластерами.

Проведенная кластеризация позволила сформировать группу руководителей, которые далее приняли участие в формирующем эксперименте настоящего исследования.

Основой эксперимента стала программа повышения личностной эффективности, концептуально ориентированная на особенности профиля успешного управленца в рамках человекоцентричной парадигмы. Целью программы стало развитие внутренней ресурсности руководителей через коррекцию существующих поведенческих и когнитивных паттернов с последующим формированием устойчивых стратегий эффективного управления, в центре которого находится человек. Содержание про-

граммы представляет собой авторскую разработку, включающую инструменты развития внутренней референции, повышения мотивации к принятию трансформации изменений, состоящую из следующих модулей:

1. Предтренинговый блок. Содержит фасилитационную сессию «Моя трансформация» и цикл мастермайндов по ее результатам. Методологическим обоснованием данной формы работы послужили разработки У. Миллера и С. Роллника в области мотивационного консультирования (Rollnick, Miller 1995), а также внутрикорпоративные обучающие материалы по реализации стратегии человекоцентричности (в связи с конфиденциальным характером последние не подлежат открытой публикации).

2. Основной тренинг «Личностная эффективность» формировался с учетом нескольких значимых параметров: практической значимости методов и заданий, их приближенности к функциональным особенностям управленческой деятельности участников; возможности применения материалов для развития подчиненных в реальных условиях; согласованности целей и задач тренинга с принципами человекоцентричности.

3. Оценочный модуль программы состоял из анализа обратной связи по результатам участия молодых руководителей в сочетании с компаративной оценкой продуктивности участников до и после реализации программы.

Приоритетная группа для прохождения программы была сформирована из руководителей, вошедших в кластер «неэффективные». Дополнительными критериями отбора стали низкие бизнес-показатели, наличие временного ресурса и выраженная заинтересованность самих участников в прохождении обучения. Таким образом, в программу были зачислены 14 менеджеров, соответствующих указанным критериям.

Программа предусматривала решение следующих задач: 1. Коррекционно-развивающая работа с установками, направлен-

ная на преодоление выраженного ригидного традиционализма посредством целенаправленного формирования когнитивной гибкости, позволяющей снизить уровень сопротивления изменениям и повысить адаптивный потенциал личности в условиях трансформирующейся среды.

2. Стимулирование развития внутреннего локуса контроля через освоение технологий осознанного целеполагания, ситуационного анализа управленческих решений.

3. Актуализация процессов саморазвития посредством внедрения инструментов рефлексии и освоения адаптивных поведенческих стратегий, позволяющих проявлять заботу к подчиненным.

4. Интеграция принципов человекоцентричности в управленческие практики за счет развития коммуникативной компетентности, а также алгоритмов, ориентированных на гармонизацию организационных и личностных интересов.

5. Проведение комплексной верификации эффективности реализуемой программы с использованием сочетания количественных и качественных методов анализа поведенческих изменений.

Продолжительность полного цикла программы составила 15 часов, распределенных следующим образом:

- фасилитация «Моя трансформация» – 2 часа;

- 4 встречи в формате мастермайнда в течение 2 месяцев с периодичностью одного раза в две недели (по 2 часа каждая встреча);

- психологический тренинг «Личностная эффективность» общей продолжительностью 5 часов, реализованный в форме двух модулей по 2,5 часа каждый.

Интервальная модель проведения занятий (14-дневные промежутки) была обоснована необходимостью реализации циклической схемы «усвоение-апробация-рефлексия», соответствующей концепции распределенной практики Р. А. Бьорка (Ericsson 2008). Данный подход обеспечивал поэтапную интеграцию когнитивных компонентов обучения через: первичное

консолидирование теоретических знаний в межмодульный период; апробацию поведенческих моделей в реальных рабочих ситуациях с последующей метакогнитивной оценкой их эффективности; организацию рефлексивно-оценочного этапа для коррекции выявленных дефицитов на последующей сессии.

Для оценки статистической значимости изменений до и после реализации программы развития применялся критерий Уилкоксона в связи с ненормальным распределением данных и небольшой выборкой. Статистический анализ проводился с использованием программного обеспечения «SPSS 21.0».

### Результаты и их обсуждение

Реализация программы сопровождалась значительными изменениями в вовлеченности участников – помимо активного взаимодействия с предложенными методиками, наблюдалось устойчивое повышение интереса к глубинному самопознанию и рефлексии. Участники демонстрировали возрастающую потребность в осмыслении личностных установок, поиске внутренних ресурсов для повышения осознанности в управленческой деятельности. Показательным результатом данного процесса стала самостоятельная инициатива менеджеров по организации дополнительных консультаций – все 14 человек обратились за индивидуальной психологической поддержкой.

Следует отметить, что процесс внедрения столкнулся с объективными сложностями, связанными с высокой загруженностью менеджеров, в связи с чем возникла необходимость совмещения тренинговых сессий с основными функциональными обязанностями и адаптации сроков проведения мероприятий под индивидуальные временные лимиты. В связи с продлением программы, оценка ее эффективности приобрела процессуальный характер – акцент сместился с фиксации конечных результатов на анализ механизмов трансформации.

Качественными индикаторами эффективности проведения фасилитационной

сессии «Моя трансформация», задачей которой стала инициация процессов переосмысления профессиональной идентичности через выявление диссонансов между устоявшимися шаблонами поведения и условиями успешного внедрения человекоцентричной модели, стал рост метакогнитивной активности, проявившийся в:

- стремлении руководителей открыто озвучивать ситуации, где традиционные подходы вступали в противоречие с ценностью человекоцентричного лидерства;
- смещении вектора анализа причин неуспешности с внешних обстоятельств к пониманию собственных ограничений и наличия иррациональных установок относительно происходящих изменений в Компании;
- осознании существующего диссонанса между представлениями о своей эффективности с объективными показателями деятельности.

Серия мастермайндов трансформировалась в лабораторию коллективного поиска решений: обсуждение реальных управленческих дилемм постепенно сместилось от технократического анализа к поиску смыслов. Участники демонстрировали возрастающую готовность делиться опытом когнитивных тупиков, связанных с внедрением новых практик, что стало свидетель-

ством снижения защитного сопротивления изменениям.

Тренинг «Личностная эффективность» акцентировал операционализацию теоретических принципов через ситуационное моделирование. Работа с кейсами, максимально приближенными к реальным вызовам участников, позволила выявить парадоксальный феномен: декларируемая приверженность человекоцентричности часто блокировалась страхом утраты контроля. Преодоление данного противоречия стало возможным благодаря технике «двойной рефлексии», когда каждое решение анализировалось одновременно через призму эффективности и этической согласованности. Индивидуальные консультации выполнили роль связующего звена между групповой динамикой и персональной трансформацией. Анализ запросов участников выявил закономерность: изначально сфокусированные на конкретных рабочих проблемах (конфликты делегирования, сложности внедрения инноваций), беседы постепенно смещались в плоскость самоисследования – поиска баланса между результативностью и человечностью как основы новой управленческой идентичности. На текущей стадии реализации отмечается положительная динамика по операционализированным объективным метрикам, выбранным нами для оценки эффективности (таблица 1).

**Таблица 1. Сравнительный анализ динамики объективных показателей до и в процессе реализации программы «Личностная эффективность»**

Объективный параметр	Шкала	Z-значение	(p =)	r
Микроклимат	Я и моя группа	2,12	0,034*	0.47
	Я и руководитель	2,31	0,021*	0,52
	Группа и руководитель	2,2	0,028*	0.53
Вовлеченность	Коэффициент вовлеченности	2,89	0,004**	0.64
	Лидер, высокий уровень вовлеченности	3,07	0,002**	0.68
	Команда, высокий уровень вовлеченности	2,96	0,003**	0.66
Эмоциональное выгорание	Эмоциональное истощение	2,04	0,041*	0,45
	Деперсонализация	1,86	0,062	0.41
	Редукция достижений	1,8	0,072	0.40

Примечание: \* p ≤ 0,05, \*\* p ≤ 0,01

Наиболее выраженный результат программы наблюдается в сфере вовлеченности, где размер эффекта достигает значительный  $r = 0,64-0,68$ , что позволяет говорить не только о статистической, но и о содержательной эффективности программы. Так, результаты сравнительного анализа данных, полученных в ходе предварительного и промежуточного замеров, выявили динамику в вовлеченности сотрудников в корпоративные проекты и развитие командной работы под руководством участников программы.

В области микроклимата зафиксированы устойчивые улучшения по всем компонентам с размером эффекта  $r = 0,47-0,53$ . Наибольший прогресс отмечен в интегративном показателе ( $r = 0,53$ ), что указывает на синергетический характер изменений – улучшение отдельных аспектов микроклимата привело к усилению общего психологического благополучия в коллективе.

Показатели эмоционального выгорания демонстрируют разнонаправленную динамику. Наиболее значимое снижение наблюдается по шкале эмоционального истощения ( $r = 0,45$ ), что свидетельствует об эффективности программы в профилактике выгорания. По шкалам деперсонализации и редукции достижений отмечаются положительные тенденции, не достигшие уровня статистической значимости, что может быть связано с необходимостью более длительного временного горизонта для изменений в этих сферах.

## Выводы

Разработанная программа развития продемонстрировала статистически подтвержденную эффективность – полученные результаты свидетельствуют о комплексном характере ее воздействия, затрагивающем мотивационные, социально-психологические и эмоциональные аспекты организационного поведения. Наибольшая эффективность программы выявлена в области повышения вовлеченности и улучшения микроклимата, что соответствует ключевым целям человекоцентричного подхода.

Отметим, что в настоящее время реализация программы продолжается, что обусловлено признанием нелинейного характера личностных трансформаций. Данный принцип, интегрированный в методологию программы, позволяет рассматривать личностную эффективность как динамический феномен, возникающий на пересечении трансформирующейся реальности и аутентичных личностных проявлений. Полученные данные открывают перспективы для изучения механизмов синхронизации индивидуального и организационного развития в контексте человекоцентричной парадигмы, где традиционные метрики эффективности дополняются критериями психологической устойчивости и способности к обретению смыслов в условиях неопределенности. Таким образом, программа выступает не только инструментом развития управленческих компетенций, но и исследовательской моделью для изучения процессов адаптации личности к эмерджентным вызовам современного мира.

## Литература

- Ананьева, Н. А. (2011) Психологическое познание в аспекте антропоцентрической парадигмы. *Russian Journal of Education and Psychology*, т. 7, № 3, с. 1–15.
- Водопьянова, Н. Е., Старченкова, Е. С. (2025) *Синдром выгорания. Диагностика и профилактика*. 3-е изд. М.: Юрайт, 299 с.
- Калашникова, И. В., Несмеянов, Д. В., Акимов, Д. В. (2025) Человекоцентричная парадигма управления: макро и микроуровень. *Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки*, № 3, с. 147–155. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-3-4

- Мозгачев, М. И. (2018) Особенности формирования и развития управленческого потенциала организации на современном этапе. *Актуальные проблемы современности: наука и общество*, № 2 (19), с. 34–37.
- Садыкова, А. Я. (2020) Феномен самоактуализации А. Маслоу в современном мире. *Символ науки*, № 2, с. 66–70.
- Шмелев, И. М. (2023) Проблемы и противоречия цифровой трансформации личности в контексте современной действительности. *Вестник Томского государственного университета*, № 496, с. 115–124. DOI: 10.17223/15617793/496/13
- Ericsson, K. A. (2009) *Development of Professional Expertise: Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning Environments*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 312–330. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511609817>
- Fernández Pedemonte, D. (2012) Turkle, Sherry. Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other? *Austral Comunicación*, vol. 1, pp. 210–212. DOI: 10.26422/aucom.2012.0102.fer
- Krikorian, M. (2023) Carl Rogers: A Person-Centered Approach. In: B. A. Geier(ed.). *The Palgrave Handbook of Educational Thinkers*. London: Palgrave Macmillan Cham, pp. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81037-5\\_106-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81037-5_106-1)
- Rollnick, S. Miller, W. R. (1995) What is Motivational Interviewing? *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, no. 23 (4), pp. 325–334. DOI:10.1017/S135246580001643X

## References

- Anan'eva, N. A. (2011) Psikhologicheskoe poznanie v aspekte antropotsentricheskoy paradigm [Psychological cognition in the aspect of the anthropocentric paradigm]. *Russian Journal of Education and Psychology*. vol. 7, no. 3, pp. 1–15. (In Russian)
- Ericsson, K. A. (2009) *Development of Professional Expertise: Toward Measurement of Expert Performance and Design of Optimal Learning Environments*. Cambridge: Cambridge University Press, pp. 312–330. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511609817> (In English)
- Fernández Pedemonte, D. (2012) Turkle, Sherry. Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other? *Austral Comunicación*, vol. 1, pp. 210–212. DOI: 10.26422/aucom.2012.0102.fer (In English)
- Kalashnikova, I. V., Nesmeyanov, D. V., Akimov, D. V. (2025) Chelovekotsentrichnaya paradigma upravleniya: makro i mikrouroven' [Human-centered management paradigm: macro and micro level]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki — Humanities, social-economic and social sciences*, no. 3, pp. 147–155. DOI: 10.24412/2220-2404-2025-3-4 (In Russian)
- Krikorian, M. (2023) Carl Rogers: A Person-Centered Approach. In: B. A. Geier(ed.). *The Palgrave Handbook of Educational Thinkers*. London: Palgrave Macmillan Cham, pp. 1–13. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-81037-5\\_106-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-81037-5_106-1) (In English)
- Mozgachev, M. I. (2018) Osobennosti formirovaniya i razvitiya upravlencheskogo potentsiala organizatsii na sovremennom etape [Features of the formation and development of the managerial potential of the organization at the present stage]. *Aktual'nye problemy sovremenosti: nauka i obshchestvo*, no. 2 (19), pp. 34–37. (In Russian)
- Rollnick, S. Miller, W. R. (1995) What is Motivational Interviewing? *Behavioural and Cognitive Psychotherapy*, no. 23 (4), pp. 325–334. DOI:10.1017/S135246580001643X (In Russian)
- Sadykova, A. Ya. (2020) Fenomen samoakualizatsii A. Maslou v sovremennom mire [The phenomenon of A. Maslow's self-actualization in the modern world.]. *Simvol nauki — Symbol of science*, no. 2, pp. 66–70. (In Russian)

- Shmelev, I. M. (2023) Problemy i protivorechiya tsifrovoj transformatsii lichnosti v kontekste sovremennoj deistvitel'nosti [Problems and contradictions of digital personality transformation in the context of modern reality]. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta — Tomsk State University Journal*, no. 496, pp. 115–124. DOI: 10.17223/15617793/496/13 (In Russian)
- Vodop'yanova, N. E., Starchenkova, E. S. (2025) Sindrom vygoraniya. Diagnostika i profilaktika: [Burnout syndrome. Diagnosis and prevention]. 3rd ed. Moscow: Yurait Publ., 299 p. (In Russian)