

Богданов Алексей Александрович
ООО "ИНФОТЕХ"
Гондал Алия Ахтаровна
Санкт-Петербургский государственный университет
Деграве Светлана Игоревна
Подростково-молодежный центр «Петроградский»

**Институт организационной медиации как элемент системы управления
организационным стрессом**

Аннотация. Статья исследует организационную медиацию как эффективный инструмент управления конфликтами в корпоративной среде. Подчёркивается роль корпоративной культуры в эффективности бизнес-процессов и последствия её ошибок в том числе конфликты, ведущие к финансовым потерям. Основной фокус - технология организационной медиации: альтернативное разрешение споров с участием нейтрального посредника (медиатора). Рассматриваются виды медиации: корпоративных, партнёрских, корпоративных трудовых споров. Описана структура службы медиации, функции и ограничения деятельности корпоративного медиатора. Кратко раскрыты этапы процесса (от подготовки до соглашения) и ключевые техники: перифраз, «вентиляция эмоций», контроль реалистичности идей. Отдельно представлена модель Process Communication Model (PCM) Тайби Кэлера с 6 психологическими портретами (логик, упорный, душевный, бунтарь, мечтатель, деятель) для эффективного взаимодействия. Автор выделяет преимущества медиации перед судами: экономия времени и ресурсов, сохранение деловых отношений, конфиденциальность, гибкость. Вывод: организационная медиация не только разрешает конфликты, но и предотвращает их, укрепляя корпоративную культуру и эффективность бизнес-процессов.

Ключевые слова: организационный стресс, организационная медиация, модель процесса коммуникации, медиационная модель благодарности, техника перифраз, вентиляция эмоций.

Bogdanov Alexey Alexandrovich
LLC «INFOTECH»
Gondal Aliya Akhtarovna
Saint Petersburg State University
Svetlana Igorevna Degrave
Adolescent and Youth Center «Petrogradsky»

**The institute of organizational mediation as an element of the organizational stress
management system**

Abstract. The article explores organizational mediation as an effective tool for conflict management in a corporate environment. It emphasizes the role of corporate culture in business process efficiency and the consequences of its shortcomings including conflicts that lead to financial losses. The main focus is on the technology of organizational mediation: an alternative dispute resolution method involving a neutral third party (a mediator). The study examines types of mediation, such as corporate disputes, partnership (ownership) mediation, and corporate labour dispute mediation. The structure of a mediation service, as well as the functions and limitations of a corporate mediator's role, are described. The key stages of the mediation process (from preparation to agreement) and essential techniques paraphrasing, "emotional venting", and reality-checking of ideas are briefly outlined. Additionally, the Process Communication Model (PCM) by Taibi Kahler is presented, featuring six psychological profiles (the Logical, the Steadfast, the Empathic, the Rebel, the Dreamer, and the Doer) to facilitate effective interaction.

The author highlights the advantages of mediation over litigation: time and resource savings, preservation of business relationships, confidentiality, and flexibility. Conclusion: organizational mediation not only resolves conflicts but also prevents them, strengthening corporate culture and improving business process efficiency.

Keywords: organizational stress, organizational mediation, communication process model, mediation model of gratitude, paraphrasing technique, emotional ventilation.

Введение. Корпоративную культуру внутри компании можно рассматривать как своеобразный коэффициент эффективности межличностных отношений. При выстроенной системе взаимоотношений в организации, корпоративная культура является катализатором роста бизнес-процессов и непосредственно повышает производительность труда сотрудников. Но, ошибки в формировании корпоративной культуры и коммуникаций, нарушения в механизме построения корпоративной культуры могут приводить к конфликтам [3,4].

Конфликты, возникающие в рамках корпоративных взаимоотношений, могут стать дополнительным источником трат, причём, как прямых – на устранение последствий конфликта, так и косвенных – налаживание бизнес-коммуникаций, обучение новых сотрудников, компенсация убытков. Соответственно, вопрос выбора правильного, с точки зрения максимизации пользы и минимизации затрат, способа управления организационными стрессами является актуальным для любой организации [2].

Методы и материалы.

Материалы статьи включают нормативные акты, в частности Федеральный закон № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)», который определяет принципы и условия проведения медиации, научные труды и публикации.

Методы исследования: теоретический анализ.

Результаты и обсуждение.

Система управления организационным стрессом многогранна и разнообразна и одним из элементов системы является организационная медиация – технология разрешения споров, в которой третья беспристрастная сторона (медиатор) помогает участникам конфликта прийти к обоюдному и взаимоприемлемому решению [7]. При этом, при грамотном использовании технологии организационной медиации можно достичь разрешения конфликтных ситуаций при минимизации затрат [8].

Когда конфликт возникает между производственной компанией и её поставщиками, между компанией-застройщиком и генподрядчиком либо, в иной конфигурации, между розничным бизнесом и клиентом, речь может идти о разных вариантах организационной медиации. В первом случае спор относится к категории «бизнес-бизнес», во втором к категории «бизнес-клиент». Этим содержание понятия не исчерпывается. Организационная медиация охватывает и партнёрские, или владельческие, споры, где предметом разногласий становятся структура собственности, распределение прибыли, вопросы инвестирования, а также конфликтные аспекты корпоративного регулирования договоров между собственниками. Рядом находится корпоративная медиация, обращённая уже к отношениям между субъектами корпоративного управления: общим собранием акционеров, советом директоров, генеральным директором, комитетом при совете директоров и другими участниками управленческой системы. Отдельную группу образует медиация трудовых споров, связанная с конфликтными ситуациями между компанией и конкретными сотрудниками как продолжающими работу, так и увольняющимися.

Состав участников в подобных процедурах также варьируется. Конфликт может разворачиваться между двумя медиантами по модели «человек-человек», но не менее типичны и более сложные конфигурации «человек-группа» либо «группа-группа». Такое разнообразие самих споров и их субъектного состава формирует у организаций запрос не

просто на обращение к медиации как к отдельной процедуре, а на создание собственной службы медиации внутри компании [9].

Подобная служба может объединять внутренних медиаторов, специализирующихся на одном или двух видах медиации из числа перечисленных, и внешних специалистов, чья высокая квалификация особенно востребована там, где затрагиваются вопросы повышенной сложности и конфиденциальности, в частности споры между собственниками компании [6,8]. Руководящая роль в этой структуре отводится корпоративному медиатору. На него возлагаются выявление и урегулирование конфликтов, возникающих в организации, предупреждение споров, контроль за соблюдением законодательства, а также профессиональная организация работы самой службы медиации.

При этой деятельности медиатора ограничена рядом прямых запретов. Он не вправе предлагать вариант урегулирования спора, если стороны не пришли к соответствующей договорённости; не может своими действиями создавать преимущественное положение для одной из сторон; не выступает представителем какой-либо из них; не оказывает юридическую, консультационную или иную помощь одному из участников; не участвует в процедуре, если лично, прямо либо косвенно, заинтересован в её результате; не делает без согласия сторон публичных заявлений по существу спора [13].

Внутри организации правовые коллизии традиционно разрешаются через судебное разбирательство или арбитраж. Медиация исходит из иного понимания задачи: в центре оказывается не установление правой и виновной стороны, а поиск взаимовыгодного решения, соотносимого с интересами всех участников. Это понимание закреплено и нормативно. В Федеральном законе N 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации) [15]» указано: «Процедура медиации проводится при взаимном волеизъявлении сторон на основе принципов добровольности, конфиденциальности, сотрудничества и равноправия сторон, беспристрастности и независимости медиатора» [1].

Совместная сессия открывается словом медиатора: с самого начала он обозначает добровольный характер участия, напоминает о конфиденциальности и задаёт правила взаимодействия, без которых дальнейший разговор быстро возвращается к спору в его исходной форме. Однако этому моменту предшествует подготовительный этап. До встречи посредник входит в содержание конфликта, собирает сведения, необходимые для работы, разъясняет участникам порядок процедуры, а также их права и обязанности. Сами стороны к этому времени уже определяют, чего они ждут от медиации и какие интересы намерены отстаивать.

После вводной части каждый из участников последовательно излагает собственное понимание спора: формулирует претензии, называет опасения, обозначает желаемый исход. Здесь медиатор не ограничивается фиксацией сказанного. Он слушает, уточняет, возвращает стороны к смыслу их высказываний, когда те подменяют потребности жёсткими требованиями или повторяют обвинительные формулы. В результате предмет обсуждения постепенно смещается: за заявленными позициями начинают проступать мотивы, ожидания и реальные затруднения, которые ранее оставались в тени [5].

На этой почве возникает уже не обмен взаимными упрёками, а обсуждение того, что стоит за каждой из позиций. В ходе такой дискуссии стороны нередко обнаруживают, что их интересы не всегда исключают друг друга полностью; при внимательном рассмотрении появляются участки пересечения, которые в ситуации прямого конфликта обычно не распознаются. Дальнейшая работа строится вокруг возможных решений. Посредник побуждает участников предлагать разные варианты выхода из спора, не отсекая идеи лишь потому, что на первом этапе они выглядят чрезмерно смелыми или трудноосуществимыми. Все предложения подлежат фиксации. Затем обсуждение становится более избирательным. Стороны соотносят предложенные варианты со своими интересами, рассматривают их преимущества и ограничения, возвращаются к спорным моментам, корректируют первоначальные позиции. Медиатор в этой части поддерживает переговорный режим,

удерживает разговор в конструктивных пределах, помогает проходить через сохраняющиеся разногласия и искать приемлемые компромиссы. Если согласованное решение всё же складывается, оно получает письменное оформление в виде медиативного соглашения. Такой документ выражает добровольное волеизъявление сторон; при необходимости он может быть удостоверен нотариально либо утверждён судом, что придаёт ему юридическую силу [5].

Даже при высоком уровне профессиональной подготовки медиатора исход трудового спора не сводится только к его опыту и личному мастерству: в центре остаётся готовность самих сторон двигаться к конструктивному урегулированию, прежде всего принимать возможность взаимоприемлемого компромисса [16]. Поиск таких решений обычно оказывается менее затруднённым там, где участники конфликта сохраняют благожелательность по отношению друг к другу и способны отнестись с пониманием к позиции противоположной стороны. С этой точки зрения представляет интерес диспозиционная благодарность, понимаемая как личностная черта, при которой человек замечает доброжелательное участие других людей в собственном позитивном опыте и достигнутых результатах и отвечает на это чувством благодарности [10].

Именно на данном понятии Hwang Yeoun Kyoung и Lee Chang Seek построили медиационную модель благодарности, предложенную как средство профилактики трудовых стрессов [18]. В трактовке этих исследователей благодарность и психологическое участие сопряжены с уменьшением проявлений профессионального выгорания и общим снижением тревожности сотрудников. В дальнейшем эта модель стала одной из опор теории организационной медиации, где ключевая задача связывается с формированием внутри компании своеобразной «буферной зоны», не допускающей перерастания расхождений между сотрудниками либо между сотрудниками и руководителем в серьёзные деструктивные столкновения. В логике медиационной модели благодарности сама благодарность рассматривается как условие, при котором стороны в ходе медиации легче подходят к взаимоприемлемому решению.

В современной организации с этим связан и особый профессиональный функционал организационного медиатора. Речь идёт о должности, предполагающей посредничество при разрешении организационных конфликтов, психологическую поддержку персонала и снижение коммуникативного напряжения. Появление такой позиции внутри компании меняет характер внутренних взаимодействий: коммуникации в коллективе становятся более упорядоченными, текучесть кадров снижается, число деструктивных конфликтов уменьшается, а психологическое состояние сотрудников выравнивается. Принципиальная схема взаимодействия в конфликте при внедрении организационной медиации представлена на Рисунке 1.

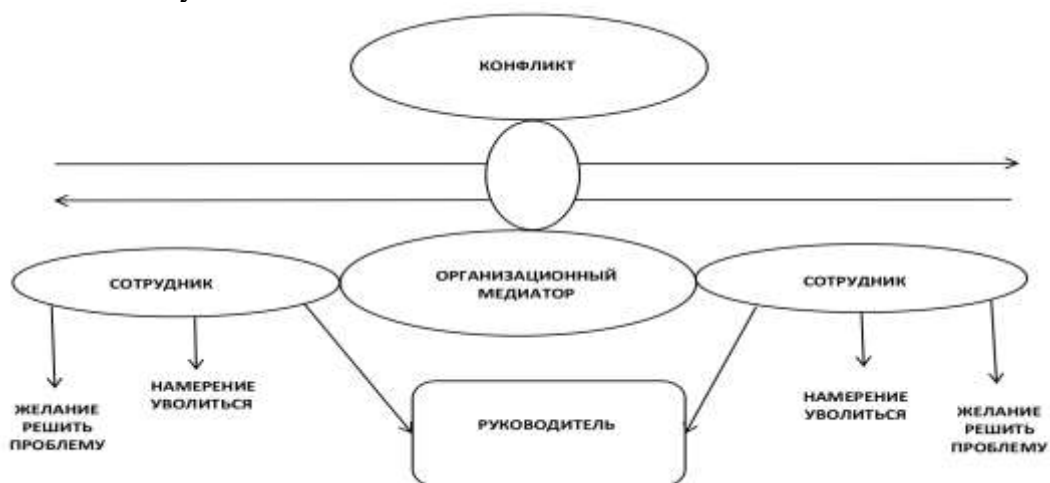


Рис. 1 – Принципиальная схема взаимодействия в конфликте при внедрении организационной медиации

Когда участник конфликта повторяет свою позицию в эмоционально перегруженной форме, медиатору недостаточно просто выслушать её: ему требуется вернуть высказыванию структуру, не привнося собственной оценки. В этом качестве используется техника перифразы. Посредник кратко воспроизводит услышанное, удерживая смысловое ядро сообщения и отсекая эмоциональный фон, который его сопровождает; при этом он не интерпретирует сказанное от себя, а лишь придаёт изложению более ясный и собранный вид [12]. Наряду с этим в организационной медиации применяется и «вентиляция эмоций» приём, связанный с осознанием и выражением тех переживаний, которые не были проговорены и из-за этого продолжают блокировать движение к конструктивному решению [11]. Обида, гнев, чувство оскорблённости в таких случаях не обходятся молчанием: для их выхода создаются специальные условия, где допустимы выговаривание, крик или физическая активность. После того как эмоциональное напряжение получает выражение, участнику обычно становится проще перейти от реакции к обсуждению возможных решений, а именно это и составляет одну из центральных задач организационной медиации.

На завершающих этапах не менее значимой становится проверка реалистичности высказанных идей. Здесь медиатор обращается уже не только к содержанию предложений, но и к их выполнимости, устойчивости и надёжности в долгосрочной перспективе [17]. К моменту окончания процедуры необходимо, чтобы стороны одинаково точно и недвусмысленно понимали условия договорённости об урегулировании конфликта, были с ними согласны и располагали реальной возможностью исполнить принятые обязательства [20]. Для этого используется, в частности, тест на реальность: посредник задаёт уточняющие вопросы вроде «Что вы конкретно предлагаете сделать?» или «Как вы думаете, что произойдёт, если...». В ситуации тупика возможна и иная позиция роль «адвоката дьявола», когда вопрос формулируется так, чтобы сторона увидела развитие ситуации в наиболее неблагоприятном для себя варианте.

Одного владения отдельными техниками медиатору недостаточно. Его профессиональная состоятельность связана и с развитой коммуникацией, поскольку ему приходится взаимодействовать со всеми участниками конфликта, удерживая ясность и упорядоченность обсуждения. Не менее необходимы умение слушать, нейтральность, беспристрастность, переговорные навыки, способность управлять эмоциями, знание законодательства. Среди этих качеств особенно выделяется умение решать проблемы: медиатор анализирует ситуацию и ищет такие варианты, которые могли бы оказаться приемлемыми для обеих сторон, пусть и не в одинаковой степени.

Освоение подобных навыков предполагает обращение к специальным методикам; одной из ключевых считается Модель процесса коммуникации Process Communication Model. Её разработал американский доктор психологических наук Тайби Кэлер. Первоначально методика формировалась на базе исследований, которые NASA более двадцати лет использовала для отбора кандидатов в космонавты и формирования эффективных экипажей [14]. Исследовательский интерес был сосредоточен на межличностных отношениях астронавтов и на особенностях их реакций в экстремальных условиях. Из этих эмпирических наблюдений за человеческим поведением и взаимодействием выросла разработанная Тайби Кэлером система отбора, позднее оформившаяся в PCM (Process Communication Model).

В основании PCM лежит представление о многообразии человеческих характеров и различий в способах взаимодействия. Модель исходит из того, что в каждом человеке потенциально присутствуют все типы характера, однако один из них остаётся доминирующим и именно он в значительной мере определяет восприятие информации и характер общения. Отсюда вытекает и подход к передаче информации: качество диалога меняется в зависимости от того, насколько способ коммуникации соотнесён с психотипом собеседника. С этим связан и вопрос стимулирования: знание мотивационных импульсов партнёра по общению меняет конфигурацию сотрудничества. Наконец, в поле модели

находится контроль эмоционального состояния, то есть понимание себя и окружающих не только на поведенческом, но и на внутреннем уровне.

В методике Process Communication Model выделяются шесть базовых психологических портретов: логик, упорный, душевный, бунтарь, мечтатель, деятель. Каждый из них характеризуется собственным набором поведенческих признаков. При этом личность не сводится к одному типу: эти характеристики сочетаются в разных пропорциях, хотя один тип остаётся определяющим и задаёт основное направление психологической организации индивида. В практической коммуникации это означает необходимость подстраивать стиль общения под конкретного собеседника, выбирать слова, улавливать невербальные сигналы, соотносить форму высказывания с тем, как другой человек воспринимает контакт [19].

По этой причине РСМ рассматривается не только как рабочий инструмент медиатора. Её освоение рекомендуется и руководителям различных уровней, поскольку взаимодействие в профессиональной среде неизбежно связано с тем, что каждый человек склонен к определённому стилю управления, наиболее согласованному с его личностной структурой. В корпоративной среде РСМ-методология даёт более глубокое и разностороннее понимание характеристик персонала, что делает комплектование рабочих коллективов менее случайным и снижает вероятность изначального возникновения ситуаций, чреватых конфликтами, которые предвидеть всё же легче, чем затем урегулировать. С опорой на ту же логику становится точнее распределение обязанностей с учётом психологии членов команды и подбор мотивационных подходов к каждому работнику. Если же конфликт возникает несмотря на усилия по подбору и расстановке кадров, у руководителя или организационного медиатора остаётся более надёжная основа для его грамотного регулирования.

Эффективность организационного медиатора определяется не только его способностью разрешать текущие проблемы, но и предотвращать их эскалацию в будущем, создавая основу для конструктивного диалога и сотрудничества. В корпоративных спорах обращение к медиации нередко оказывается предпочтительнее традиционных способов урегулирования конфликта [13]. Наиболее заметно это проявляется в затратах времени и средств: если судебное разбирательство способно растягиваться на месяцы и требует расходов на адвокатов, судебные издержки и проведение экспертных исследований, то медиативные сессии в большинстве случаев укладываются в промежуток от нескольких часов до нескольких дней. При таком формате участники быстрее возвращаются к текущей деятельности компании, а ресурсы не выводятся из делового оборота на продолжительный срок. Иной характер имеет и сама логика взаимодействия сторон [4]. Судебный процесс, как правило, строится на модели, в которой исход распределяется по принципу выигрыша одной стороны и проигрыша другой. Медиация ориентирована иначе: обсуждение выстраивается вокруг поиска взаимовыгодных решений, а внимание смещается к интересам каждого участника и их согласованию. В этой связи у сторон сохраняется возможность не разрушать деловые связи, что для корпоративной среды часто имеет самостоятельное значение. Не менее значимым является конфиденциальный характер процедуры. Сведения, затрагиваемые в ходе медиации, не выходят за пределы переговорного процесса, а для корпоративных конфликтов это особенно чувствительно, поскольку предметом обсуждения нередко становятся финансовые показатели, внутренняя информация компании и обстоятельства, способные затронуть её репутацию. При этом итоговое соглашение сохраняет большую гибкость, чем решение, вынесенное извне, и остаётся под контролем самих участников. Поскольку его содержание формируется на основе добровольного согласия сторон, такие договорённости обычно оказываются более устойчивыми и практически результативными.

Заключение. Организационная медиация, по всей вероятности, связана прежде всего с возможностью сохранить партнёрские, деловые и иные межличностные отношения; даже в тех случаях, когда продолжение взаимодействия уже не представляется возможным,

выход из бизнес-процессов приобретает более мирный и согласованный характер. Спорные вопросы при обращении к такой процедуре обычно получают разрешение в более короткие сроки и без передачи конфликта в суд. При этом закрытый характер переговоров сохраняет в неприкосновенности как сам конфликт, так и обсуждение условий будущих договорённостей, а также иные личные данные участников. Существенно и то, что стороны не оказываются отстранёнными от хода процедуры: они влияют на её правила и на сам порядок рассмотрения разногласий, чего судебное разбирательство, как правило, не предполагает. По мере обсуждения нередко выясняется, что предмет конфликта не исчерпывается первоначально заявленным вопросом, и тогда появляется возможность урегулировать не только основное противоречие, но и сопутствующие ему проблемы. Если соглашение достигнуто, его исполнение подкрепляется законодательной гарантией.

Список источников

1. Кто такой медиатор, техники медиаторства // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/articles/814547/> (дата обращения: 01.02.2026).
2. Ким, Е. А. Преимущества медиации как альтернативного способа разрешения корпоративных конфликтов внутри организации // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2019/article/2018012351> (дата обращения: 01.02.2026).
3. Курбатова, С. М. Организационно-правовые аспекты медиации и онлайн-медиации при разрешении конфликта // Право и государство: теория и практика. – 2023. – № 10 (226). – С. 04–105. – DOI 10.47643/1815-1337_2023_10_104. – EDN TRZMFU.
4. Маклакова, С. Н. Институт медиации: история развития медиации в образовательной среде России и Китая // Социальный педагог – исследователь: сб. науч. работ аспирантов и магистрантов. – Москва: Российский государственный социальный университет, 2024. – С. 138–142. – EDN QTGNVV.
5. Медиация в корпоративных спорах | Преимущества и процесс решения конфликтов // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.law-russia.ru/articles/mediatsiya-v-korporativnykh-sporakh-kogda-eto-effektivno/> (дата обращения: 01.02.2026).
6. Новиков, А. В., Слабкая, Д. Н. Процедура медиации. Функции, типы и стадии медиации // Вопросы российского и международного права. – 2021. – Т. 11, № 1А. – С. 48–54. – DOI 10.34670/AR.2020.28.82.008. – EDN UHKKF.
7. Ногалес, К. Стресс на рабочем месте и стресс-менеджмент // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://4brain.ru/blog/stress-at-workplace/> (дата обращения: 01.02.2026).
8. Сатыбалди, Л. Консенсусный характер медиации, процессное равенство и оценка процесса медиации // Дружественное к ребёнку правосудие и восстановительные технологии: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. в рамках Байкальской юридической декады, посвящённой 90-летию БГПИ-БГУ им. Доржи Банзарова (Улан-Удэ, 02–03 декабря 2021 года). – Улан-Удэ: Бурятский государственный университет имени Доржи Банзарова, 2022. – С. 159–164. – EDN GEYGZI.
9. Служба медиации в компании: что это и зачем? // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nsk.dk.ru/news/237184058> (дата обращения: 01.02.2026).
10. Сычев, О. А., Гордеева, Т. О., Титова Граншам, В. А., Руднова, Н. А., Корниенко, Д. С. Диспозиционная благодарность как медиатор влияния жизненных целей на психологическое благополучие // Национальный психологический журнал. – 2023. – Т. 18, № 4. – С. 123–136. – DOI 10.11621/nprj.2023.0411. – Режим доступа: <https://doi.org/10.11621/nprj.2023.0411> (дата обращения: 01.02.2026).
11. Соловьева, М. 10 техник медиации, которые пригодятся всем // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://skillbox.ru/media/growth/mediation-techniques/> (дата обращения: 01.02.2026).

12. Перефразирование как методика активного слушания ребёнка // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://spravochnick.ru/pedagogika/perefrazirovanie_kak_metodika_aktivnogo_slushaniya_rebenka (дата обращения: 01.02.2026).
13. Процедура медиации: почему работодателям она просто необходима // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mip-expert.ru/articles/trudovye-konflikty/protsedura-mediatsii-pochemu-rabotodateljam-ona-prosto-neobkhodima/> (дата обращения: 01.02.2026).
14. Модель процессов коммуникации (PCM): что это, для личности, для бизнеса // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vse-orato.ru/blog/process-communication-model-pcm/> (дата обращения: 01.02.2026).
15. Федеральный закон от 27.07.2010 № 193-ФЗ «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=330191&dst=100001#qLrR63VKVKJhVhJJ> (дата обращения: 01.02.2026).
16. Юдичева, М. Н. Современное состояние института медиации в России: некоторые обстоятельства снижения эффективности использования и применения института медиации // IX Юридические чтения: материалы Национальной научно-практической конференции (Саранск, 28–29 ноября 2023 года). – Саранск: Рузаевский печатник, 2023. – С. 620–625. – EDN RJKKOU.
17. Alekseeva, E. A., Smolyaninova, O. G. Model for Forming Readiness for Online Mediation of Masters of Psychological and Pedagogical Direction // Journal of Siberian Federal University. Humanities and Social Sciences. – 2022. – Vol. 15, No. 9. – P. 1378–1388. – DOI 10.17516/1997-1370-0935. – EDN EHOQXO.
18. Hwang Yeoun Kyoung, Lee Chang Seek. The effect of job stress and psychological burnout on child-care teachers' turnover intention: a moderated mediation model of gratitude // Perspectives of Science and Education. – 2021. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/the-effect-of-job-stress-and-psychological-burnout-on-child-care-teachers-turnover-intention-a-moderated-mediation-model-of> (дата обращения: 01.02.2026).
19. Rudnova, N. A., Kornienko, D., Semenov, Yu., Egorov, V. Characteristics of Parental Digital Mediation: Predictors, Strategies, and Differences among Children Experiencing Various Parental Mediation Strategies // Education Sciences. – 2023. – Vol. 13, No. 1. – P. 57. – DOI 10.3390/educsci13010057. – EDN NFPGYN.
20. Rudnova, N. A., Sychev, O. A., Gordeeva, T. O., Titova Gransham, V. A., Kornienko, D. S. Dispositional Gratitude as a Mediator of the Influence of Life Goals on Psychological Well-Being // National Psychological Journal. – 2023. – Vol. 18, No. 4. – P. 123–136. – DOI 10.11621/npj.2023.0411.

Сведения об авторах

Богданов Алексей Александрович, Рекрутер, ООО "ИНФОТЕХ", г. Санкт-Петербург, Россия

ORCID: 0009-0004-5176-5326

Гондал Алия Ахтаровна, студент бакалавриата экономического факультета, Санкт-Петербургский государственный университет, г. Санкт-Петербург, Россия

ORCID 0009-0003-0851-7071

Деграве Светлана Игоревна, младший специалист по медианаведению, СПб ГБУ «Подростково-молодежный центр «Петроградский», молодежное пространство «Зеркало», г. Санкт-Петербург, Россия

ORCID: 0009-0005-5205-5008

Information about authors

Bogdanov Alexey Alexandrovich, Recruiter, LLC “INFOTECH”, Saint Petersburg, Россия
ORCID: 0009-0004-5176-5326

Gondal Aliya Akhtarovna, Bachelor’s student, Faculty of Economics, Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia
ORCID: 0009-0003-0851-7071

Degrave Svetlana Igorevna, Junior Specialist in Media Direction, Saint Petersburg State Budgetary Institution “Adolescent and Youth Center ‘Petrogradsky’”, Youth Space “Zerkalo” , Saint Petersburg, Russia
ORCID: 0009-0005-5205-5008