

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Саламатина Ю.В. Эмпатийная культура сотрудника как элемент организационной культуры // Human Progress. 2020. Том 6, Вып. 3. С. 8. URL: [http://progress-human.com/images/2020/Tom6\\_3/Salamatina.pdf](http://progress-human.com/images/2020/Tom6_3/Salamatina.pdf), свободный. DOI 10.34709/IM.163.8

УДК 331.1 (331.104.2)

## **ЭМПАТИЙНАЯ КУЛЬТУРА СОТРУДНИКА КАК ЭЛЕМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**



**Саламатина Юлия Валерьевна**

кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры менеджмента и предпринимательства  
Уральский государственный экономический университет

kpn1308@mail.ru  
62/45, ул. 8-е марта / Народной воли  
Екатеринбург, РФ, 620144  
+7 (922) 121-24-25

**Аннотация.** Известно, сильная организационная культура является признаком стабильности развития компании, но многие ученые приходят к выводу, что это не всегда хорошо, также, как слабая организационная культура. В статье представлен подробный теоретический анализ культуры организации и эмпатийной культуры персонала. Автором выявлена тесная взаимосвязь обеих культур. При анализе понятия организационной культуры автор выделяет следующие ее характеристики: инновация, акцент на детали, на результат, на сотрудничество, личностная ориентация, конкурентная ориентация и стабильность. Кроме этого, на основе систематизации существующих подходов к понятию организационной культур, автор выделил основные ее типы, такие как: культура власти, ролевая культура, культура задач, личностная культура. Подробно охарактеризован каждый вид культуры. Более того в данном исследовании организационная культура описана с точки зрения сопоставительного анализа с корпоративной культурой, в процессе которого автор выводит собственное определение данному понятию и ввод в него эмпатийную культуру в качестве основного элемента. На основе существующих исследований по эмпатийной культуре, в представленной статье выявлены основные компоненты данного феномена, включающие когнитивный компонент, эмоционально-деятельностный и личностно-ценностный. Несмотря на то, что при анализе эмпатии и эмпатийной культуры не существует исследований в области менеджмента, посвященные изучению данным понятиям, автором статьи на основе подробного теоретического сопоставления и анализа зарубежных и отечественных исследований был сделан вывод, что эмпатийную культуру сотрудника

клиентоориентированной компании нужно развивать целенаправленно, как элемент организационной культуры. Кроме этого, в первую очередь, необходимо формировать и развивать именно эмпатийную культуру, а потом лояльность и вовлеченность, поскольку сотрудник с развитой эмпатийной культурой способен наиболее эффективно выстроить долгосрочные отношения с клиентами и найти индивидуальные подходы к каждому.

**Ключевые слова:** организационная культура; эмпатия; эмпатийная культура; клиентоориентированность; вовлеченность.

**JEL коды:** M14.

## Введение

Организационная культура компании может быть как сильной и ярко выраженной, так и слабой. Это зависит от таких ее характеристик, как сплоченность коллектива, существующих ценностей в организации, а также, насколько сотрудники понимают общие цели всей компании и стремятся их достичь.

Также существуют точки зрения, что сильная организационная культура – не всегда хорошо. Так, например, если культура организации сильная, но устойчивая к внешним изменениям, то это значит, что такая культура не является конкурентоспособной и, с точки зрения получения прибыли, она – слабая в сравнении с организационной культурой, не являющейся сильной, если она инновационная и всегда готова адаптироваться к изменяющимся условиям внешней экономической среды.

Исследования, посвященные организационной культуре, постоянно делают акцент на ее значении для эффективного функционирования деятельности компаний. Несмотря на огромное количество исследований по изучению взаимосвязи организационной культуры и эффективностью работы компании, эмпирические результаты таких исследований кажутся не совсем убедительными.

«По сути, организационную культуру любой компании можно понимать как совокупность всего того, что делается и происходит в компании. Это относится к тому, как структурированы процедуры, к характеру руководства и невысказанным правилам, которых придерживается каждый член команды. Для сотрудника понимание этой культуры может означать разницу между нынешним своим положением, внизу карьеры и использование преимуществ при повышении по службе» [1].

Организационная культура может быть активом, поскольку компания формируется и растет. Со временем культура может стать ответственностью, так как она способствует формированию бюрократической среды, в которой высшее руководство может не

делегироваться, а наделять полномочиями сотрудников. Это подчеркивает, что культура организации исходит из ценностей и убеждений ее основателей, что, в свою очередь, является препятствием к каким-либо изменениям.

В последние годы много написано и сказано об организационной культуре. Этот интерес вырос из признания того, что культура организации может значительно повлиять на краткосрочный и долгосрочный успех организации. Но на современном этапе развития менеджмента как науки, не существует исследований, посвященных эмпатийной культуре сотрудника, которая является элементом организационной культуры и также влияет на успешность развития компании, особенно если это клиентоориентированная компания.

Исходя из вышеизложенного, целью настоящего исследования является теоретический анализ понятий «организационная культура», «эмпатийная культура сотрудника», и доказать, что последнее является неотъемлемым элементом культуры клиентоориентированной организации.

## Методология

При анализе термина «организационная культура» следует сразу отметить, что до сих пор не существует единого определения данному феномену. Различные определения были даны разными авторитетами в данном вопросе. Ниже приведены те немногие, которые рассматриваются в этой статье:

Kreitner и Kinicki (2004) определили организационную культуру как «набор общих взятых как должные неявные предположения, которые имеет группа, и которая определяет, как она воспринимает, думает и реагирует на различные среды» [2].

Needle (2004) представляет организационную культуру как коллективные ценности, убеждения и принципы членов компании, которые являются продуктом таких факторов, как история, рынок, технология и стратегия, тип сотрудников, стиль управления и национальная культура [3].

Раваси и Шульц (2006) написали, что организационная культура – это набор общих предположений, которые предопределяют, что происходит в компании, определяя подходящее поведение сотрудников для различных ситуаций [4].

Нельзя обойти психологический подход при определении организационной культуры, поскольку именно учет психологии человека является основой теории описания феномена культуры организации. При учете данных психологических особенностей личности принимают во внимание возможности интеллектуального потенциала человека,

закономерности личностного и группового поведения, организационной структуры управления, гендерных, возрастных особенностей и т.д. [5].

Организационная культура состоит из характеристик, которые имеют приоритет от высокого до низкого. Каждая организация имеет свою ценность для каждой из этих характеристик, которая в сочетании определяет уникальную культуру организации. Члены организаций формулируют суждения о ценности, которую их компания придает этим характеристикам, а затем корректируют их поведение в соответствии с этим предполагаемым набором ценностей. Ниже представлено краткое описание каждой проанализированной нами характеристики организационной культуры:

*- Инновация (Ориентация на риск).*

Компании с культурами, которые придают большое значение инновациям, поощряют своих сотрудников рисковать и внедрять инновации в выполнении своей работы, в то время как компании с культурами, которые ценят инновации, ожидают, что их сотрудники будут выполнять свою работу так же, как они обучены делать их, не пытаясь найти способов улучшить их производительность.

*- Внимание к деталям (точность ориентации).*

Эта характеристика организационной культуры диктует степень, в которой сотрудники должны быть точными в своей работе. Культура, которая определяет низкую ценность этой характеристике, этого не делает.

*- Акцент на результат (ориентация на достижение).*

Компании, которые сосредоточены на результатах, а не на том, как они достигнуты, уделяют большое внимание этой ценности организационной культуры и наоборот.

*- Акцент на людей (объективная ориентация).*

Компании, которые высоко ценят эту характеристику организационной культуры, придают большое значение тому, как их решения повлияют на людей в их компаниях. Для этих компаний важно относиться к своим сотрудникам с уважением и достоинством.

*- Работа в команде (ориентация на сотрудничество).*

Компании, которые организуют рабочую деятельность вокруг групп, а не отдельных людей, также высоко ценят эту характеристику организационной культуры. Люди, которые работают в таких компаниях, обычно имеют хорошие отношения со своими коллегами и менеджерами.

*- Агрессивность (конкурентная ориентация).*

Эта характеристика организационной культуры диктует, должны ли члены группы быть напористыми или спокойными при работе с компаниями, с которыми они конкурируют

на рынке. Компании с агрессивной культурой высоко ценят конкурентоспособность и превосходят конкурентов любой ценой.

- *Стабильность (Правило ориентации).*

Компания, чья культура высоко ценит стабильность, ориентирована на правила, предсказуема и бюрократична по своей природе. Эти типы компаний обычно обеспечивают стабильные и предсказуемые уровни производства и работают лучше всего в неизменных рыночных условиях.

При анализе понятия организационной культуры большинство ученых разрабатывают различные типологии исследуемого феномена. К настоящему времени насчитывается большое количество типологий организационной культуры, основанных на существующих базисных основаниях культуры компании. Проведя тщательный анализ типологий организационной культуры [1; 5; 6; 7 и др.], применительно к нашему исследованию, мы выделили следующие типы:

а) Культура власти концентрирует власть среди небольшой группы или центральной фигуры, и ее контроль излучается из ее центра, как сеть. Культура власти нуждается только в нескольких правилах и небольшом количестве бюрократии, но может сопровождаться быстрым принятием решений.

б) Ролевая культура образует иерархическую бюрократию, где власть исходит от личной позиции и редко от экспертной власти. Контроль осуществляется процедурами (которые высоко ценятся), строгими описаниями ролей и определениями полномочий. Эти организации имеют согласованные системы и очень предсказуемы. Такая культура часто представлена «римским зданием» с колоннами. Эти столбы представляют собой функциональные отделы.

в) Культура задач использует подход небольшой команды, где люди высококвалифицированные и специализированные в своей области знаний. Власть извлекается из команды, обладающей опытом для выполнения поставленной задачи. Кроме того, эти культуры часто имеют несколько строк отчетности, представленных в матричной структуре.

г) Личностная культура формируется, когда все люди считают себя выше организации, таким организациям может быть трудно продолжать работать, поскольку концепция организации предполагает, что группа единомышленников преследует организационные цели. Тем не менее, некоторые профессиональные партнерские отношения хорошо работают с личными культурами, потому что каждый партнер привносит определенный опыт и клиентуру в фирму.

При анализе понятия «организационная культура», следует упомянуть и о корпоративной культуре, поскольку в современном менеджменте накопилось огромное количество исследований, в которых ученые сопоставляют, сравнивают эти два феномена. Применительно к нашему исследованию, мы согласимся с большинством зарубежных ученых, которые рассматривают эти две культуры как синонимы, так как если обратиться к историческому анализу, то эти два термина (организационная / корпоративная культура) появились примерно в одно время. Более того, ни корпоративная, ни организационная культуры до настоящего времени не имеют единого определения, а рассматриваются с точки зрения различных подходов. Естественно, углубляясь в детальное описание этих двух понятий, можно выделить различия между ними, но в данном исследовании эти различия не являются принципиальными. Таким образом, под организационной (корпоративной) культурой мы будем понимать совокупность ценностей, убеждений и социальных норм поведения персонала, направленных на достижение общих целей и влияющих на конкурентоспособность и производительность компании в целом.

Как упоминалось выше, само понятие «эмпатийная культура сотрудника» не является предметом исследования в менеджменте. Более того, до середины 1980-х гг. прошлого века данное понятие вообще не использовалось в научной терминологии. В настоящее время, интерес к исследованию эмпатийной культуры значительно вырос, но это касается психологических и педагогических наук, где данное качество исследуют у работников, чья деятельность связана с межличностным взаимодействием с детьми (воспитатели, психологи, учителя, социальные работники и др.).

Что касается менеджмента как науки, ученые изучают эмпатию как один из показателей коммуникативной компетентности специалиста, который выражается в способности вести диалог с клиентами, воспринимать собеседника как равного, позволять ему оценивать свои суждения, предвидеть реакцию и на основе этого прогнозирования строить свое дальнейшее поведение для достижения желаемого результата [8]. Однако, при анализе зарубежных исследований, было выявлено, что западные ученые вообще не изучают эмпатийную культуру. Их внимание в основном акцентируется на эмпатии и рефлексии как профессиональных качествах [9; 10; 11 и др.].

Лишь отечественные ученые изучают эмпатийную культуру и рассматривают ее как интегративное качество личности в совокупности с проявлением рефлексии, когнитивных качеств [12; 13; 14 и др.].

Что касается данного исследования, мы пришли к выводу, что эмпатийную культуру следует рассматривать с точки зрения профессиональной культуры персонала и общей

культуры личности, поэтому эмпатийная культура сотрудника – это элемент организационной (корпоративной) культуры, в которой представлена взаимосвязь трех компонентов, уровень развития которых влияет на формирование долгосрочных отношений с клиентами и предоставления услуг высокого качества.

В представленном определении эмпатийной культуры сотрудника упоминается взаимосвязь трех ее компонентов. Данные компоненты выделены на основе основных характеристик эмпатии и организационной культуры.

Когнитивный компонент проявляется в способности сотрудника в процессе общения анализировать эмоциональное состояние клиента согласно его ответной реакции и поведению. На основе данного анализа сотрудник управляет ситуацией общения. Известно, что в менеджменте исследуют когнитивный вид эмпатии при изучении вопроса о профессиональном развитии руководителей компаний и других руководящих должностей. Ученый Д. Гоулман [15] исследовал когнитивную эмпатию и пришел к выводу, что деятельность управленца будет наиболее продуктивной, если он чаще будет обращать внимание на поведении окружающих его людей, в частности подчиненных. Применительно к нашему исследованию, сформированность когнитивного компонента у клиентоориентированного персонала позволяет минимизировать конфликтные ситуации благодаря выстроенной тактике поведения сотрудника, которая приведет к удовлетворению потребностей обеих сторон. Именно в данном компоненте проявляется тесная взаимосвязь организационной и эмпатийной культур через такую характеристику, как «внимание к деталям».

Эмоционально-деятельностный компонент включает в себя проявление эмоциональной и деятельностной эмпатии. Оба вида эмпатии рассматриваются учеными в менеджменте. В нашем исследовании мы считаем, что следует объединить эти два вида эмпатии в один компонент эмпатийной культуры, поскольку в психологии доказано, что эмоции определяют наше поведение и влияют на деятельность. Эмоционально-деятельностный компонент способствует проявлению адекватного поведения сотрудника компании с учетом эмоционального состояния клиента. Данный компонент, как видно из его характеристики, тесно связан с когнитивным компонентом, что, в свою очередь, позволяет сделать вывод о том, что эмоционально-деятельностный компонент следует развивать после формирования когнитивного. Кроме того, эмоционально-деятельностный компонент включает такую ключевую характеристику организационной культуры, как ориентация на сотрудничество, так как основными функциями данного компонента является именно решение

коммуникативных задач и формирование долгосрочных отношений (в нашем случае, с клиентами) посредством построения доверительных отношений [16].

Личностно-ценностный компонент влияет на формирование такой главной составляющей организационной культуры, как вовлеченность, поскольку данный компонент развивает в личности сотрудника стремление к совершенствованию эмпатийного поведения при работе с клиентами и коллегами, а также способствует принятию эмпатии как профессиональной ценности. Более того, личностно-ценностный компонент необходимо развивать, так как мы рассматриваем не просто эмпатию, а эмпатийную культуру. Под культурой следует понимать систему норм деятельности, созданных на основании нравственных, ценностных и интеллектуальных критериев, определяющих уровень развития человека [17].

## **Заключение**

Из проведенного теоретического анализа можно сделать вывод, что эмпатийную культуру обязательно нужно изучать и исследовать как элемент организационной культуры. Поскольку эти два качества тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга.

Данное исследование показало, что, прежде чем формировать вовлеченность, лояльность персонала в клиентоориентированной компании у сотрудников с целью успешного развития и прочных отношений в коллективе и с клиентами, необходимо развивать у персонала элемент культуры организации – эмпатийную культуру. В условиях современного развития общества, когда зачастую единственное различие между товарами и услугами компаний, которое способен увидеть клиент, это качество их предоставления и обслуживание, именно отношение, новые подходы к клиентам, в конечном итоге, и позволяют повысить лояльность покупателей услуг и товаров по отношению к организациям, которые их предоставляют. Специалисты в области маркетинга и продаж отмечают, что клиентоориентированность – один из наиболее значимых факторов роста предприятий, эффективный инструмент продаж, который обеспечивает их устойчивое конкурентное преимущество. Таким образом, развитие такого личностного качества, как эмпатийная культура у клиентоориентированного персонала в любой организации является очень актуальным вопросом и проблемой исследования, так как зачастую именно от межличностного взаимодействия сотрудника с клиентами зависит дальнейшее развитие компании [16].



## Литература

1. Shonubi, A.O; Akintaro, A.A. The Effect of Organizational Culture on Organizational Economic Performance // Elixir Organizational Behaviour, 2016. No 93. С. 39930-39935.
2. Kreitner, R., Kinicki, A. Organizational Behaviour (6th ed.), New-York: McGraw-Hill, 2004. 512 с.
3. Needle, D. Business in context: An introduction to Business and its environment. London: Thomson Learning, 2004. 578 с. ISBN 978-1861529923.
4. Ravasi, D., Schultz, M. Responding to Organizational Identity threats: Exploring the role of Organizational Culture. Academy of Management Journal, 2004, 49(3). P.: 433-458.
5. Томилин, О.Б., Барнашова, М.И. Организационная культура как новый управленческий ресурс стратегического менеджмента // Университетское управление: практика и анализ, 2014, № 3 (91). С.: 19-38.
6. Cui Xiaoming, Hu Junchen. A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance // International Journal of Business Administration, 2012, Том 3 № 2. С.: 28-38.
7. Сперанский, В.И. Организационная культура и социальная ответственность бизнеса. В аспекте концепции управления человеческими ресурсами. Lap Lambert Akademik Publishing, 2011. 84 с.
8. Руденко, Л.А. Эмпатическая культура в контексте развития коммуникативной компетентности будущих специалистов // Physical, mathematical and chemical sciences: theoretical trends and applied studies / education as the basis of the humanity evolution in conditions of the information environment of the society domination Materials digest of the LI International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in physical, mathematical and chemical sciences, 2013. С. 141-143.
9. Galinsky, A.D., Moskowitz, G.B. Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and ingroup favoritism // Journal of Personality and Social Psychology. 2000, Том 78, Вып. 4. С.:708-24. DOI: <http://10.1037//0022-3514.78.4.708>
10. Ioannidou, F., Konstantikaki, V. Empathy and emotional intelligence: What is it really about? // International Journal of Caring Sciences. 2008, Том 1, Вып. 3. С.: 118-123.
11. Song, J.H., Colasante, T., Malti, T. Helping Yourself Helps Others: Linking Children's Emotion Regulation to Prosocial Behavior Through Sympathy and Trust // Emotion. 2017, Том, 18, Вып. 4. С. 518. DOI: <http://10.1037/emo0000332>
12. Волчков, Э.Г. Национальное самосознание и самоидентификация // Филология и культура, 2014, № 3 (37). С. 315-318.

13. Шабалина, Л.А. Эмпатия как составляющая коммуникативной компетенции преподавателя вуза // Интерэкспо Гео-Сибирь, 2016, № 2. С.: 108-113.
14. Карпова, Ю.А. Эмотивно-эмпатийный компонент межкультурной коммуникации // Вестник ПНИПУ. Проблемы языкознания и педагогики, 2010, № 4. С.: 147-159.
15. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект. М.: АСТ: АСТ МОСКВА; Владимир: ВКТ, 2009. 478 с.
16. Саламатина, Ю.В. Эмпатийная культура фронтлайн персонала // сб.: Менеджмент 4.0: управление в цифровую эпоху материалы XII российской научно-практической конференции для управленцев. 2020. С. 77-81.
17. Курилович, Н.В. Культура профессионального общения как системообразующий компонент общей и профессиональной культуры специалиста // Известия Юго-Западного государственного университета, 2011, № 2 (35). С. 83а-91.

## **EMPLOYEE' EMPATHIC CULTURE AS AN ELEMENT OF ORGANIZATIONAL CULTURE**

**Yulia Salamatina**

candidate of pedagogical sciences, assistant Professor of the Department of Management and  
entrepreneurship in Ural State University of Economics  
Yekaterinburg, Russia

**Abstract.** A strong organizational culture is known to be a feature of the stability of the company's development, but many scientists come to the conclusion that it is not always a good thing, as well as a weak organizational culture. The article presents a detailed theoretical analysis of the culture in the organization and the empathic culture of personnel. The author has revealed a close relationship between both cultures. When analyzing the concept of organizational culture, the author identifies the following characteristics: innovation, emphasis on details, on results, on cooperation, personal orientation, competitive orientation and stability. In addition, on the basis of systematization of existing approaches to the concept of organizational cultures, the author identified its main types, such as: culture of power, role culture, culture of tasks, personal culture. Each type of culture is described in detail. Moreover, in this study, organizational culture is described from the point of view of a comparative analysis with corporate culture, in the process of which the author derives his own definition of this concept and introduces empathic culture into it as the main element. On the basis of existing research on empathic culture, the presented article identifies the main components

of this phenomenon, including the cognitive component, emotional-activity and personal-value components. Despite the fact that in the analysis of empathy and empathy culture there is no research in the field of management devoted to the study of these concepts, the author of the article, based on a detailed theoretical comparison and analysis of foreign and domestic studies, concluded that the empathy culture of an employee of a client-oriented company needs to be developed purposefully as an element of organizational culture. In addition, first of all, it is necessary to form and develop an empathic culture, and then loyalty and involvement, since an employee with a developed empathic culture is able to most effectively build long-term relationships with clients and find individual approaches to everyone.

**Key words:** organizational culture; empathy; empathic culture; customer focus; involvement.

**JEL codes:** M14.

## References

1. Shonubi, A.O; Akintaro, A.A. The Effect of Organizational Culture on Organizational Economic Performance // *Elixir Organizational Behaviour*, 2016. No 93. P.: 39930-39935.
2. Kreitner, R., Kinicki, A. *Organizational Behaviour* (6th ed.), New-York: McGraw-Hill, 2004. 512 p.
3. Needle, D. *Business in context: An introduction to Business and its environment*. London: Thomson Learning, 2004. 578 p. ISBN 978-1861529923.
4. Ravasi, D., Schultz, M. Responding to Organizational Identity threats: Exploring the role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, 2004, 49(3). P.: 433-458.
5. Tomilin, O.B., Barnashova, M.I. Organizational culture as a new management resource of strategic management // *University management: practice and analysis*. 2014, № 3 (91). P.: 19-38.
6. Cui Xiaoming, Hu Junchen. A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance // *International Journal of Business Administration*, 2012, Vol. 3 Issue 2. P.: 28-38.
7. Speransky, V.I. Organizational culture and social responsibility of business. In the aspect of the concept of human resource management // *Lap Lambert Akademik Publishing*, 2011. 84 p.
8. Rudenko, L.A. empathic culture in the context of the development of communicative competence of future specialists // *Physical, mathematical and chemical sciences: theoretical trends and applied studies / education as the basis of the humanity evolution in conditions of the information environment of the society domination Materials digest of the LI International Research and Practice Conference and I stage of the Championship in physical, Mathematical and Chemical Sciences*. 2013. P.: 141-143.

9. Galinsky, A.D., Moskowitz, G.B. Perspective-taking: decreasing stereotype expression, stereotype accessibility, and ingroup favoritism // *Journal of Personality and Social Psychology*. 2000, Vol. 78, Issue 4. P.:708-24. DOI: <http://10.1037//0022-3514.78.4.708>
10. Ioannidou, F., Konstantikaki, V. Empathy and emotional intelligence: What is it really about? // *International Journal of Caring Sciences*. 2008, Vol. 1, Issue 3. P.: 118-123.
11. Song, J.H., Colasante, T., Malti, T. Helping Yourself Helps Others: Linking Children's Emotion Regulation to Prosocial Behavior Through Sympathy and Trust // *Emotion*. 2017, Vol. 18, Issue 4. P. 518. DOI: <http://10.1037/emo0000332>
12. Volchkov, E.G. National identity and self-identification // *Philology and culture*. 2014, No. 3 (37). P.: 315-318.
13. Shabalina, L. Empathy as a component of the communicative competence of a University teacher // *Interexpo Geo-Siberia*. 2016, № 2. P.: 108-113.
14. Karpova, Y.A. Emotive and empathic component of cross-cultural communication // *PNRPU Bulletin. Problems of linguistics and pedagogy*. 2010, № 4. P.: 147-159.
15. Golman, D. Emotional intelligence / Daniel Holman; lane. from English. A. P. Isaeva. - M.: ACT: the ACT Moscow; Vladimir: VKT, 2009. 478 p.
16. Salamatina, V. Empathic culture front line staff // *Proceedings: Management 4.0: management in the digital age proceedings of the xii Russian scientific-practical conference for managers*. 2020. P.: 77-81.
17. Kurilovich, N. V. culture of professional communication as a system-forming component of the General and professional culture of a specialist // *Izvestiya Yugo-Zapadnogo Gosudarstvennogo Universiteta*. 2011, No. 2 (35). P.: 83a-91.

## Contact

Yulia Salamatina

Ural State University of Economics

62, 8-Marta-Street, Yekaterinburg, Russia, 620144

[kpn1308@mail.ru](mailto:kpn1308@mail.ru)