



Межличностные отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью

ЛЕ Тхи Минь Лоан

Вьетнамский национальный университет, Ханой, Вьетнам

ФАМ Минь Шон

Академия журналистики и коммуникации, Ханой, Вьетнам

ХА Тхи Минь Чьинь

Ханойский столичный университет, Ханой, Вьетнам

БУЙ Минь Дык

Академия политики, Ханой, Вьетнам

Аннотация. *Цель.* Целью исследования было изучение на вьетнамской выборке отношений с коллегами и отношений с руководителем и их связи с организационной приверженностью. *Методология.* В опросе приняли участие 547 работников промышленных предприятий Северного Вьетнама. Средний возраст респондентов составляет 29.2 года; средний стаж работы — шесть лет; из них женщин — 54.2%. Гипотеза 1: существует прямая корреляция между отношениями с коллегами и отношениями с руководителем, с одной стороны, и организационной, аффективной, нормативной и продолженной приверженностью работников, с другой стороны. Гипотеза 2: отношения с руководителем лучше предсказывают организационную приверженность, чем отношения с коллегами. Для сбора эмпирических данных были использованы три шкалы: 1) шкала А. Сирса для измерения отношений с коллегами; 2) шкала Р. Ляйдена и Дж. Маслина для измерения отношений с руководителем; 3) шкала организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен. *Результаты.* Отношения с коллегами ($M = 3.70, SD = 0.64$) оцениваются выше, чем отношения с руководителем ($M = 3.52, SD = 0.63$), разница является статистически значимой ($p < 0.01$). Наблюдается довольно сильная прямая корреляция между отношениями с коллегами и организационной приверженностью в целом ($r = 0.53, p < 0.01$) и её компонентами, включая аффективную, нормативную и продолженную приверженность ($r = 0.55, r = 0.51, r = 0.51, p < 0.01$ соответственно). *Выводы.* Результаты исследования показывают, что как отношения с коллегами, так и отношения с руководителем имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью работников, однако отношения с руководителем выступают лучшим предиктором организационной приверженности. Помимо того, оба вида отношений прямо коррелируют с аффективной, нормативной и продолженной приверженностью. При этом отношения с руководителем лучше предсказывают продолженную приверженность и хуже предсказывают аффективную приверженность, чем отношения с коллегами. Кроме того, наличие одного из двух видов отношений снижает предсказывающий эффект второго вида отношений для организационной приверженности работников. *Ценность результатов.* Результаты данного исследования могут дать заинтересованным работникам определённые ориентиры для выработки стратегии

повышения компонентов организационной приверженности в зависимости от их особенностей. В статье предлагаются личностные и организационные стратегии по усилению приверженности работников в целом и отдельных компонентов приверженности в частности.

Ключевые слова: отношения с коллегами; отношения с руководителем; организационная приверженность.

Введение

Межличностные отношения являются неотъемлемой частью работы в организации (Reich, Hershcovis, 2011) и появляются в двух основных формах — отношения с коллегами и отношения с руководителем (Graen, 1976). В исследованиях качества отношений с коллегами основное внимание уделяется отношениям не между отдельными личностями, а между личностью и группой. Такой вид отношений называется обменом между командой и её членом (*Team-Member Exchange*) (Seers, 1989), а отношения работников с руководителем называются обменом между лидером и последователем (*Leader-Member Exchange*) (Liden, Sparrowe, Wayne, 1997).

По данным мета-анализа, насчитывается 247 публикаций, содержащих описание исследований на 290 выборках и посвящённых изучению обмена между лидером и последователем (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris, 2012), а также 161 независимых выборок, общим объёмом 77954 работников, связанных с изучением обмена между командой и её членом (Chiaburu, Harrison, 2012). Таким образом, можно видеть, что межличностные отношения в организации являются особым объектом интереса для исследователей. В отличие от официальных отношений (*formal networks*), отражаемых в официальной иерархии организации, основанной на контроле и подчинении (то есть в организационной структуре) и предоставляющих работникам вспомогательные ресурсы в виде поддержки или советов по профессиональной деятельности, неофициальные связи (например, дружба) чаще обеспечивают эмоциональную поддержку (Ibarra, 1993). Неофициальные связи основаны на социальных, нежели экономических взаимодействиях, и характеризуются лояльностью, приверженностью, поддержкой и доверием (Uhl-Bien, Maslyn, 2003; Dulebohn et al., 2012).

Межличностные отношения на работе являются видом неофициальных связей, чье влияние на эмоциональную сферу работников было доказано. А именно, поддерживающие и доверительные межличностные отношения способствуют чувству психической безопасности. В рабочей среде, описываемой как открытой и поддерживающей, члены коллектива чувствуют себя защищёнными (Kahn, 1990). Хорошие межличностные отношения на рабочем месте могут служить хорошей почвой для увеличения ресурсов и расширения знаний, что поможет работникам и организации развиваться и процветать (Dutton, Ragins, 2017). Этот вопрос был рассмотрен в исследованиях, проведённых на разных группах респондентов.

Актуальность этого исследования заключается в необходимости изучения на вьетнамской выборке влияния отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную приверженности, чего не было сделано ранее. Кроме того, в работе был сопоставлен уровень эффекта отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную, эмоциональную и продолженную приверженность. Данный вопрос также не получил пока должного внимания со стороны исследователей.

Теоретические предпосылки

Согласно Е. Хифи и Дж. Даттону, понятия «отношения» (*relationship*) на рабочем месте и «связи» (*connection*) имеют определённые отличия. Хотя для отношений и связей необходимо наличие двух сторон, в понятие «связи» не включаются факторы близости и долгосрочности их взаимодействий. Со своей стороны, отношения больше зависят от особенностей и качества взаимодействий (Hearphy, Dutton, 2008). Межличностные отношения представляют собой субъективные переживания личности относительно повторяющихся действий и связей с другими личностями (Reich, Hershcovis, 2011). Два основных вида межличностных отношений — с коллегами и с руководителем — могут быть позитивным или негативным. Руководители могут как поддерживать, так и мешать своим подчинённым (Fiedler, 1996; Tierney, Terper, 2007). Аналогичная ситуация наблюдается с коллегами, которые могут помогать или создавать препятствия для работников (Chiaburu, Harrison, 2008).

Обмен между командой и её членом

Обмен между командой и её членом отражают качество отношений между человеком и другими членами команды (Seers, 1989). На личностном уровне отношения между командой и её членом отражают степень взаимодействий между группой и её членами в обмене идеями и ресурсами, в получении обратной связи, в устранении трудностей и решении вопросов профессионального и когнитивного характера (Liden, Wayne, Sparrowe, 2000; Seers, 1989). Отношения членов команды являются показателем качества взаимоотношений членов команды в целом (Farmer, Van Dyne, Kamdar, 2015).

Эти отношения измеряются чувствами и действиями, которые личность совершает по отношению к другим членам команды, а также ответными реакциями членов команды на личность. Отношения с коллегами могут быть поддерживающими (высококачественные отношения) или препятствующими (низкокачественные отношения). Высококачественные отношения с коллегами характеризуются доверием и взаимоуважением (Scott, Bruce, 1994), наличие обмена ресурсами и поддержки, выходящей за рамки профессиональной деятельности (Liden et al., 2000). Такие отношения также подразумевают прямую поддержку и консультирование в процессе работы (Caplan et al., 1975), доброжелательность (Morgeson, Humphrey, 2006), взаимопонимание, сочувствие и сопереживание (Козырева, 2008). В отличие от этого, низкокачественные отношения с коллегами выражаются в совершении нежелательных и неуместных действий, таких как проявление грубости (Andersson, Pearson, 1999), социальное препятствование (*social undermining*) (Duffy et al., 2012; Hershcovis, 2011), межличностное насилие (Bruck-Lee, Spector, 2006), насилие (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006).

Обмен между лидером и последователем

Обмен между лидером и последователем являются термином, предложенным Г. Граеном и соавторами и обозначающим качество взаимодействий между руководителем и членами организации (Graen, Scandura, 1987). Теория исходит из положения, что лидер строит свои взаимоотношения не со всей группой, а в диаде с каждым подчинённым на основе обмена — в награду за хорошую работу и сверхмотивацию, выходящую за рамки формальных служебных обязанностей, подчинённый получает от лидера уважение и заботу о его благополучии. В зависимости от степени благоприятности взаимоотношений между лидером и последователем они (отношения) называются взаимоотношениями «лидер — член команды» высокого, среднего или низкого уровня (Ануфриенко, 2012). Руководитель может доверять, близко общаться и проявлять симпатию к некоторым подчинённым, но при этом придерживаться жёсткой модели общения с другими (Erdogan et al., 2006; Sparrowe, Liden, 1997). В первом

случае мы получаем высококачественные взаимоотношения между лидером и последователем, характеризующиеся сильной эмоциональной привязанностью, доверием и взаимопомощью между руководителями и сотрудниками.

Организационная приверженность

Согласно многофакторной модели приверженности, можно выделить организационную, профессиональную и другие виды приверженности (к союзу, группе...) (Кузнецова, Маничев, 2011). В рамках этой статьи мы обсуждаем только организационную приверженность. Под названием «организационная лояльность» организационная приверженность трактуется как «чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие» (Харский, 2003, с. 21), «показатель силы и позитивной направленности личностных и социальных связей сотрудников с конкретной организацией, обусловленный разделяемыми ими организационными ценностями и проявляющийся в устойчивом реальном поведенческом членстве» (Почебут, Чикер, Волкова, 2018, с. 58), как вид энергии, непосредственно сосредоточенной на достижении целей организации (Macey, Schneider, Barbera, Young, 2009). Организационная приверженность — чувство преданности сотрудника своей организации и его склонность работать в организации длительное время, несмотря на возможные неблагоприятные факторы или более выгодные предложения других работодателей (Кузнецова, Маничев, 2011). Несмотря на разнообразные точки зрения об организационной приверженности, Дж. Мэйер и Н. Аллен остаются ведущими исследователями данной темы и авторами важных работ, повлиявших на дальнейшие исследования других учёных (WeiBo, Kaur, Jun, 2010). Организационная приверженность определяется как привязанность индивида к организации в плане эмоций, ответственности и интересов. Аффективная приверженность (*affective commitment*) выражается любовью и гордостью быть членом организации; нормативная приверженность (*normative commitment*) демонстрирует чувство долга и морально-этические связи между работником и организацией, обусловленные благами, предоставляемыми работнику организацией; продолженная приверженность (*continuance commitment*) связана с расчётами выгод, получаемых индивидом при продолжении работы в данной организации. Шкала, измеряющая три компонента организационной приверженности — аффективную, нормативную и продолженную приверженность, — разработанная Н. Аллен и Дж. Мэйером, и стала основными инструментами оценки поведения работников, определения их желаний, потребностей и обязательств перед организацией (Allen, Meyer, 1990).

Отношения с коллегами и с руководителем и их связь с организационной приверженностью работников

Отношения с коллегами, будь то позитивные или негативные, оказывают влияние на работников. Позитивные отношения с коллегами приносят положительные эмоции, стимулируют интерес, добрые чувства и поступки. Удовлетворённость отношениями руководителями и коллегами имеет прямую, статистически значимую корреляцию с аффективной приверженностью работников (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006). Действия коллег, такие как передача опыта и знаний, обмен отзывами о работе, помогают работникам повышать профессиональную компетенцию, осознавать значение своей работы и самооценку (Liden, Wayne, Sparrowe, 2000), минимизировать отрицательные реакции, когда не оправдываются ожидания (Major, Kozlowski, Chao, Gardner, 1995); усиливать тенденцию совершать позитивные межличностные действия, например, оказание помощи в большем объёме (Organ, Podsakoff, MacKenzie, 2006). Именно положительные, дружеские взаимоотношения удерживают работников от ухода с предприятия (Ильин, 2007) и являются важным

фактором в удовлетворённости работой и приверженности организации (Leiter, Maslach, 1988; Schaufeli, Bakker, 2004).

С другой стороны, как было предположено, социальное препятствование оказывает значительное влияние на состояние работников (Duffy, Ganster, Pagon, 2002) а именно, плохие отношения с коллегами могут стать основной причиной стресса, агрессии, выгорания (Halbesleben, 2006; Leiter, Maslach, 1988). Один из видов негативных отношений на работе, – насилие на рабочем месте, имеет большую обратную корреляцию с аффективной приверженностью (McCormack, Casimir, Djurkovic, Yang, 2006).

Исходя из вышесказанного, можно заключить, что отношения с коллегами влияют на работников в целом, и существует позитивная связь между поддержкой со стороны коллег и организационной приверженностью (Chiaburu, Harrison, 2008). Что касается отношений с руководителем и их влияние на организационную приверженность работников, результаты проведённых исследований показывают, что положительные отношения с руководителем повышают ощущение поддержки и организационную приверженность работников (Rhoades, Eisenberger, 2002). Исследования показывают, что отношения с руководством, включая заботу со стороны руководителя и доверие к нему, играют исключительно важную роль в удовлетворённости работой и организационной приверженности работников. Когда руководители выслушивают, оказывают внимание и высоко оценивают мнения работников, улучшается эмоциональное состояние последних на рабочем месте (Bauer, 2007).

Существует несколько причин прямой корреляции между отношениями «лидер — член команды» и организационной приверженностью (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, Ferris, 2012). Во-первых, при высококачественных отношениях лидеру удается убедить сотрудников в необходимости быть приверженными организации (Wayne et al., 2002). Кроме того, подчинённые при высококачественных отношениях готовы быть приверженными организации, так как они привязаны к лидеру и хотят быть верными ему. Так как лидеры являются важными представителями организации (Eisenberger et al., 1986), привязанность и верность ему играют важную роль в усилении чувства привязанности (или аффективной приверженности) и ответственности (нормативной приверженности) организации (Kinicki, Vecchio, 1994).

Во-вторых, было доказано, что на приверженность организации влияют степень сложности заданий, возможность социальных взаимодействий и наличие обратной связи. В высококачественных отношениях работники обычно получают задания, которые по специфике и степени сложности выходят за рамки трудового контракта и требуют от них больше усилий (Brouer, Harris, 2007; Liden, Graen, 1980; Liden et al., 1997). Кроме того, такие работники чаще находятся в более тесных отношениях с руководителями, что увеличивает возможность получать обратную связь о своей работе. Близкие связи при высококачественных отношениях также увеличивают частотность взаимодействий между лидером и подчинёнными (Cogliser, Schriesheim, 2000; Dienesch, Liden, 1986). Более того сотрудники, находящиеся в хороших отношениях с руководителями, обычно более довольны своей работой, так как они получают больше выгод и привилегий, чем другие работники (Roch, Shanock, 2006), больше взаимодействуют и получают больше поддержки и премий (Cogliser, Schriesheim, 2000; Dienesch, Liden, 1986). Результаты многих исследований также обнаруживают прямую, статистически значимую корреляцию между качеством отношений с руководством и степенью удовлетворённости доходом (Stepina et al., 1991), которая является важным фактором продолженной приверженности.

На основе вышеизложенных теоретических данных, в нашем исследовании были предложены следующие гипотезы.

Гипотеза 1. Существует прямая корреляция между отношениями с коллегами и отношениями с руководителем, с одной стороны, и организационной, аффективной, нормативной и продолженной приверженностью работников, с другой стороны.

Нет сомнений, что в вопросе распределения выгод руководители более важны для коллег в связи с обладанием большей власти, а в аффективной сфере работников коллеги играют большую роль по причине более частых контактов и взаимодействий. Кроме того, решение работника остаться или уйти из организации в целом больше зависит от руководителя. Исходя из этого, в данной работе была сформулирована следующая гипотеза.

Гипотеза 2. Отношения с руководителем выступают лучшим предиктором организационной приверженности, чем отношения с коллегами. По сравнению с отношениями с коллегами, отношения с руководителем лучше предсказывают продолженную, но хуже – аффективную приверженность работников.

Методы исследования

В ходе исследования было опрошено 547 работников, работающих на промышленных предприятиях Северного Вьетнама. В связи с тем, что работники не хотят отвечать на вопросник в рабочее время (из-за того, что это влияет на их производительность и конфиденциальность информации), исследование проводилось в нерабочее время. Были опрошены работники, живущие в корпоративных и арендованных квартирах. Средний возраст респондентов составляет 29.2 года; средний стаж работы — шесть лет; из них женщин — 54.2%. 20.4% опрошенных занимают разные руководящие должности. Уровень образования работников: среднее — 33.5%; среднее профессиональное — 6.6%, неполное высшее — 14.7%; высшее — 36,6%; учёные степени — 8.3%.

В исследовании были использованы следующие методики.

Методика «Обмен между группой и её членом» А. Сирса, включающая 10 пунктов с пятибалльной шкалой Р. Ликерта от 1 балла («Полностью не согласен») до 5 баллов («Полностью согласен») (Seers, 1989). Эта шкала используется для изучения отношений с коллегами работников. Значение коэффициента α Кронбаха шкалы составляет 0.83.

Методика «Обмен между лидером и последователем» Р. Ляйдена и Дж. Маслина, включающая 12 пунктов (Liden, Maslyn, 1998). Эта шкала используется для изучения отношений с руководителем. Значение коэффициента α Кронбаха шкалы составляет 0.87.

Шкала организационной приверженности Дж. Мейера и Н. Аллен. Компонентами этой модели являются аффективная приверженность, продолженная приверженность и нормативная приверженность (Allen, Meyer, 1990). Шкала состоит из 18 пунктов и ориентирована на выявление степени выраженности (по пятибалльной шкале) каждого из трёх компонентов модели. Значения коэффициента α Кронбаха для субшкал аффективной, продолженной и нормативной приверженности, соответственно, составляют 0.86, 0.80, 0.85.

Результаты исследования

Среднее значение (M), стандартное отклонение (SD) и коэффициент корреляции Пирсона для указанных переменных, отражённые в таблице 1, показывают, что в нашей выборке самой высокой является аффективная приверженность ($M = 3.35$, $SD = 0.75$), далее следует продолженная приверженность, обусловленная выгодами ($M = 3.17$, $SD = 0.79$), а самое низкое — ощущение обязательств перед организацией, то есть нормативная приверженность

($M = 3.00, SD = 0.86$). Разница между компонентами (между аффективной и продолженной приверженностью, между аффективной и нормативной, между нормативной и продолженной приверженностью) является статистически значимой ($p < 0.01$). Отношения с коллегами ($M = 3.70, SD = 0.64$) выше оцениваются, чем отношения с руководителем ($M = 3.52, SD = 0.63$), разница является статистически значимой ($p < 0.01$). Наблюдается довольно сильная прямая корреляция между отношениями с коллегами и организационной приверженностью в целом ($r = 0.53, p < 0.01$) и её компонентами, включая аффективную, нормативную и продолженную приверженность ($r = 0.55, r = 0.51, r = 0.51, p < 0.01$, соответственно). Значения коэффициентов корреляции между отношениями с руководителем и организационной приверженностью аналогичны результатам опроса по отношению с коллегами (коэффициенты корреляции с организационной приверженностью в целом и её компонентами — аффективной, нормативной и продолженной приверженностью — составляют соответственно $r = 0.77, r = 0.68, r = 0.65, r = 0.72, p < 0.01$). Компоненты организационной приверженности тесно взаимосвязаны между собой ($p < 0.01$).

Таблица 1. Среднее значение, стандартное отклонение и корреляция между межличностными отношениями и организационной приверженностью

Переменные	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Отношения с коллегами	3.70 (.64)	.60**	.55**	.51**	.51**	.53**
(2) Отношения с руководителем		3.52 (.63)	.68**	.65**	.72**	.77**
(3) Аффективная приверженность			3.35 (.75)	.68**	.51**	.54**
(4) Нормативная приверженность				3.00 (.86)	.48**	.54**
(5) Продолженная приверженность					3.17 (.79)	.89**
(6) Организационная приверженность						3.35 (.75)

Примечание: ** $p < .01$.

Таблица 2. Множественный регрессионный анализ для зависимой переменной «организационная приверженность работников»

Модель	Нестандартизированные коэффициенты		Стандартизированные коэффициенты, β_0	Значение t -Стьюдента	Значения уровня значимости (p)
	B	SD			
Отношения с коллегами ($R^2 = .39, F = 111.21, p = .00$)					
Константы	1.377	.131		10.549	.00
Аффективная приверженность	.270	.046	.285	5.878	.00
Нормативная приверженность	.147	.037	.187	3.962	.00
Продолженная приверженность	.251	.037	.276	6.741	.00
Отношения с руководителем ($R^2 = .679, F = 366.36, p = .00$)					
Константы	.608	.092		6.599	.00
Аффективная приверженность	.255	.033	.277	7.812	.00
Нормативная приверженность	.181	.026	.236	6.820	.00
Продолженная приверженность	.419	.026	.470	15.903	.00
Отношения с коллегами и отношения с руководителем ($R^2 = .59, F = 380.71, p = .00$)					
Константы	-.100	.136		-.739	.460
Отношения с коллегами	.137	.041	.117	3.353	.001
Отношения с руководителем	.831	.042	.697	19.998	.00

Факторный регрессионный анализ влияния отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную приверженность показывает, что оба вида отношений довольно хорошо объясняют дисперсию организационной приверженности работников (Табл. 2). Однако отношения с руководителем лучше объясняют дисперсию организационной приверженности (67.9%) по сравнению с отношениями с коллегами (39%).

Помимо этого, эффект влияния отношений с коллегами и отношений с руководителем на компоненты организационной приверженности имеет как сходства, так и различия. Сходство заключается в том, что оба вида отношений оказывают более слабое влияние, то есть хуже предсказывают её, на нормативную приверженность ($\beta_0 = 0.187$ и $0.236, p < 0.01$), чем на продолженную и аффективную. Что касается отличий, то отношения с коллегами имеют большее влияние на эмоциональную, чем на продолженную приверженность ($\beta_0 = 0.285$ по сравнению с $\beta_0 = 0.276, p < 0.01$), в то время как отношения с руководителем сильнее влияют на продолженную, чем на аффективную приверженность ($\beta_0 = 0.47$ по сравнению с $\beta_0 = 0.277, p < 0.01$). В целом, несмотря на более низкое среднее значение, отношения с руководителем лучше предсказывают организационную приверженность работников, чем отношениями с коллегами ($\beta_0 = 0.697$ по сравнению с $\beta_0 = 0.117, p < 0.01$).

В результате анализа действия отношений с руководителем как модератора на связь между отношениями с коллегами и организационной приверженностью, а также действия отношений с коллегами — на связь между отношениями с руководителем и организационной приверженностью – были получены статистически интересные данные. Результаты показывают, что модель, включающая отношения с руководителем, отношения с коллегами и взаимодействие этих отношений статистически значимо ($R^2 = 0.5996, F_{(3.514)} = 279.10, p < 0.001$) и влияние модераторов также статистически значимо (фактор взаимодействия имеет коэффициент регрессии, отличающийся от нуля, $p = 0.0337$).

Таблица 3. Условное влияние межличностных отношений одного типа на организационную приверженность при наличии межличностных отношений другого типа

Значения*	Эффект	Стандартное отклонение (SD)	Значения t-Стьюдента	Значения уровня значимости (p)
Отношения с руководителем				
2.7083	.2069	.0572	3.6175	.0003
3.0833	.1726	.0481	3.5912	.0004
3.5417	.1306	.0429	3.0445	.0025
4.0000	.0886	.0463	1.9113	.0565
4.2917	.0618	.0524	1.1796	.2387
Отношения с коллегами				
2.8333	.9048	.0522	17.3333	.0000
3.1667	.8743	.0446	19.5824	.0000
3.6667	.8285	.0408	20.2908	.0000
4.1667	.7826	.0476	16.4396	.0000
4.5000	.7521	.0564	13.3365	.0000

Примечание: * Значения для количественных модераторов в 10, 25, 50, 75, 90 процентилях.

Сами отношения с руководителем имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью с коэффициентом регрессии от 0.7452 до 0.9061. Аналогично, отношения с членами команды имеют прямую корреляцию с организационной приверженностью с коэффициентом регрессии от 0.048 до 0.2166. В диапазоне от 10-го до 90-го перцентиля, отношения с руководителем производят эффект модератора, имеющий отрицательно

однородное статистическое значение. А именно, статистическое влияние, которое производят отношения с коллегами на организационную приверженность, снижается с 0.2069 до 0.0618 при повышении качества отношений с руководителем с 2.708 до 4.291 (Табл. 3). Аналогичная ситуация наблюдается с отношениями с коллегами, в диапазоне от 10 до 90-ого перцентиля, отношения с коллегами демонстрируют эффект модератора, имеющий отрицательно однородное статистическое значение. Модерационное влияние, производимое отношениями с руководителем, постепенно снижается с 0.904 до 0.752 при повышении качества отношений с коллегами с 2.833 до 4.50 (Табл. 3). Одним словом, отношения с руководителем и отношения с коллегами имеют компенсаторное статистическое влияние на организационную приверженность. Это означает, когда одни из этих двух отношений является хорошими, оно уменьшит статистическое влияние оставшихся отношений на организационную приверженность работников. И наоборот, если отношения одного из этих двух видов являются плохими, это усилит статистическое влияние отношений второго вида на организационную сплочённость работников.

Обсуждение результатов

Во-первых, прямая корреляция между отношениями с коллегами, а также отношениями с руководителем и организационной приверженностью позволяет предположить, что хорошие межличностные отношения на работе удовлетворяют потребность быть любимым (Maslow, 1943) и потребность в принадлежности (Baumeister, Leary, 1995), а также потребность в подходящей рабочей среде (Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005). Хорошие отношения с руководителем помогают работникам чувствовать себя членами команды и иметь хорошую связь с лидером, что способствует их позитивному настроению и поведению (Saeed, Waseem, Sikander, Rizwan, 2014). Эти чувства побуждают работников отвечать на симпатию и профессиональную поддержку коллег и лидера ответственным отношением, полной отдачей и мобилизацией всех ресурсов в ходе работы. Вместе с тем сотрудники, имеющие высококачественные взаимодействия с коллегами, более сплочены со своими сослуживцами, чем сотрудники со средним качеством взаимодействий (Farmer, Van Dyne, Kamdar, 2015). Всё это образуют аффективную и нормативную приверженность работника.

Кроме того, прямая корреляция между межличностными отношениями в организации и эффективностью работы, доказанная в разных исследованиях, может стать основой для усиления продолженной приверженности. В работах К. Герстнера и Д. Дзя была выявлена корреляция между отношениями с руководителем и объективными критериями эффективности работников (Gerstner, Day, 1997). Низкокачественные отношения характерны моделью поведения, когда руководитель осуществляет формальное руководство и предоставляет стандартные вознаграждения за стандартное выполнение заданий (Wang, Law, Hackett, Wang, Chen, 2005). В свою очередь при высококачественных отношениях между лидером и членом команды подчинённые получают специальные привилегии (например, доступ к информации или к ключевым сотрудникам), возможности продвигаться по карьерной лестнице (например, выполнение специальных заданий) и иметь больше свободы действий при выполнении работы. Соответственно, выполнение заданий является формой социального обмена между лидером и подчинённым, а также средством выполнения обязательств с целью достичь взаимных выгод. Согласно Р. Ляйдену и Дж. Маслину, высококачественные отношения между лидером и последователем воплощаются в высокой эффективности работы (Liden, Maslyn, 1998). Помимо этого, отношения с коллегами по работе дают членам команды возможность повышать эффективность своей работы (Graen, 1976), оказывают

влияние на результаты работы команды (Seers, 1989). Прямая корреляция между отношениями с коллегами и эффективностью работы ($p = 0.235$, $k = 52$, $N = 13.363$) была объяснена предоставлением важнейшей информации о процессах овладения новыми знаниями (Kogler Hill, Bahniuk, Dobos, 1989), оказанием непосредственной помощи работникам при выполнении профессиональных задач (Ensher, Thomas, Murphy, 2001) и поддержанием беспрепятственных социальных взаимодействий с сослуживцами (Deckop, Cirka, Andersson, 2003). Другими словами, при высоком качестве отношений с коллегами и руководством, работник склонен работать более эффективно и получать в результате этого дополнительные материальные выгоды (более высокие зарплаты и премии). Это и является основой продолженной приверженности.

Во-вторых, определённое влияние отношений с коллегами и отношений с руководителем на организационную приверженность и её компоненты было отчётливо прослежено в рамках настоящей работы. Отношения с руководителем лучше предсказывают организационную в целом и продолженную приверженность в частности по сравнению с отношениями с коллегами, в то время как отношения с коллегами больше влияют на аффективную приверженность. Все это говорит о роли власти и эмоций в организационной приверженности работников. Отношения с руководителем являются вертикальными, а отношения с коллегами — горизонтальными. Вертикальные отношения являются иерархическими, основанными на зависимости и подчинении, и оказывают определённое воздействие на интересы работников в таких вопросах, как распределение и оценка работ, распределение доходов, использование разных поощрительных мер. В условиях восточной культуры, когда эмоциональные связи играют особо важную роль в поведении людей (Tran, 2000; Но, 2005) в быту в целом и на работе в частности, отношения с руководителем оказывают ещё большее влияние на работников. В то же время отношения с коллегами являются горизонтальными, равноправными (Fiske, 1992), основанными на взаимопомощи (Gouldner, 1960), доброжелательности, сопереживании, дружбе, то есть факторах, которые формируют аффективную приверженность работников.

В-третьих, участие одного из двух видов межличностных отношений как модератора влияния других межличностных отношений на организационную приверженность (когда отношения с руководителем служит модератором связи между отношениями с коллегами и организационной приверженностью, а отношения с коллегами служат модератором связи между отношениями с руководителем и организационной приверженностью) демонстрируют значение этих двух видов отношений для работников. Идеальным вариантом для работников является ситуация, когда оба эти вида отношений являются позитивными, высококачественными. Однако в случае, когда только один вид отношений является благоприятным, работник может продолжать работать, иметь мотивацию, испытывать равновесие и приверженность к организации, так как его социальные потребности в какой-то степени всё же удовлетворяются. Знание этого может снизить напряжение у работников, его стремление обязательно строить хорошие отношения и с коллегами, и с руководителем, чтобы усилить привязанность в сфере эмоций, ответственности и интересов.

Выводы

Положительная связь межличностных отношений с организационной приверженностью работников показывает, что конкретные люди (коллеги и руководитель) имеют действительно важное значение для эмоциональной жизни, чувства ответственности и оценки интересов работника. Результаты исследований позволяют подтвердить, что качество

межличностных отношений на рабочем месте способствует прогнозированию состояния организационной приверженности в целом и её компонентов в частности. Эти результаты играют важную роль в исследовании и развитии теоретической базы для определения роли разных ресурсов для организационной приверженности. Если в ходе изучения роли руководства в организационной приверженности работников было проведено довольно большое количество работ, определению роли коллег в организационной приверженности не было уделено должное внимание. Хотя руководители обладают соответствующими своему статусу полномочиями и правом на формальные наказания, в большинстве случаев работники проводят большую часть времени с коллегами, и количество групп сослуживцев также больше, чем группы лидеров (Seers, 1989). Это говорит о том, что в некоторых случаях коллеги могут оказывать большее влияние на организационную приверженность работника, чем руководители.

Более сильное статистическое влияние отношений с руководителем на организационную приверженность работников по сравнению с отношениями с коллегами было подтверждено в рамках данной работы. В результате этого индивиды должны обращать больше внимания на создание хороших отношений с руководителем в своей стратегии формирования организационной приверженности. Однако данное стремление может создать определённые проблемы, когда такая стратегия вредит отношениям с коллегами. По данным исследований, неровное, несправедливое обращение руководителей к подчинённым приводит ко многим проблемам в отношениях между коллегами и отрицательно отражается на их качестве (Greenberg, Ashton-James, Ashkanasy, 2007; Tyler, Blader, 2003). В рамках одной команды сотрудники, имеющие высококачественные отношения с руководством, могут получать больше привилегий по сравнению с остальными членами группы.

Как следует из этого, работники, имеющие низкокачественные отношения с руководством, получают меньше внимания, имеют меньше полномочий и не имеют доступа к ресурсам организации, что приводит к недовольству и слабой организационной приверженности (Gerstner, Day, 1997). Эти работники могут завидовать или ненавидеть более других работников, имеющих хорошие отношения с руководителем. Именно из-за этого для организации исключительно важно иметь прозрачную, ясную политику, обеспечивающую равенство между работниками, которые находятся в неравных по качеству отношениях с руководителем. Такая политика помогает минимизировать злоупотребления руководством полномочиями по отношению к работникам, предотвращать зависть и групповщину среди сотрудников. Вместе с тем результаты данного исследования могут дать заинтересованным работникам определённые ориентиры для выработки стратегии повышения компонентов организационной приверженности в зависимости от их особенностей. Если для работника более важна продолженная приверженность, ему необходимо улучшить качество отношений с руководителем. Если же работник больше ценит аффективную приверженность, ему нужно улучшить отношения с коллегами.

Финансовая поддержка

Исследование выполнено при поддержке гранта NAFOSTED, № 501.01-2018.300.

Литература

- Ануфриенко, Л. В. (2012). Современные тенденции в изучении лидерства. *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия Е. Педагогические науки. Педагогика*, 15, 23–26.
- Ильин, Е. П. (2002). Мотивация и мотивы. Питер.
- Козырева, П. М. (2008). К вопросу о доверии в трудовых коллективах. *Социологические исследования*, 11, 24–33.
- Кузнецова, О. А., Маничев, С. А. (2011). Взаимоотношение организационной и профессиональной приверженности врачей с процессуальной мотивацией их трудовой деятельности. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология*, 3, 163–170.
- Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследований. *Организационная психология*, 8(2), 47–71.
- Харский, К. В. (2003). *Благонадежность и лояльность персонала*. СПб.: Питер.
- Ho, S.Q. (2005). *Về giá trị và giá trị châu Á*. Hanoi: National Politics Publishing house.
- Tran, N.T. (2000). *Cơ sở văn hóa Việt Nam*. Hanoi: Education Publishing House
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1–18.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452–471.
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707–721.
- Baumeister, R., Leary, M. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Brouer, R., Harris, K. (2007). Dispositional and situational moderators of the relationship between leader-member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1418–1441.
- Bruck-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and co-workers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145–156.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr, Harrison, R. V., Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: A multi-level perspective. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487–511.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101–113.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618–634.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331–351.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666.

- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715–1759.
- Dutton, J. E., Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395–406.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team-member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595.
- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 41(2), 241–250.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689–723.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.
- Heaphy, E. D., Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211.
- Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kinicki, A. J., Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor-subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75–82.
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: An analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education*, 38(1), 15–33.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual’s fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297–308.
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451–465.

- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47–120.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407–416.
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418–431.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among school teachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316–331.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Reich, T. C., Hershcovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 223–248.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698–714.
- Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299–322.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580–607.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118–135.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522–552.
- Stepina, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., and Mayfield, C. R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 93–104.
- Tierney, P., Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 171–173.
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349–361.

- Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590–598.
- WeiBo, Z., Kaur, S., Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960—2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 1012–1020.

Получена 15.03.2019



How Team-Member Exchange and Leader-Member Exchange effects on the Organizational commitment: the study of employees in industrial enterprises in North Vietnam

LOAN LE

Vietnam National University, Ha Noi, Viet Nam

SON PHAM

Academy of Journalism and Communication, Ha Noi, Viet Nam

CHINH HA

Hanoi Metropolitan University, Ha Noi, Viet Nam

DUC BUI

Political Academy, Ha Noi, Viet Nam

Abstract. *Purpose.* The purpose of the study was to explore how relational beliefs — Team-Member Exchange (TMX), and Leader-Member Exchange (LMX) — may affect the organizational commitment. *Method.* The survey involved 547 employees of industrial enterprises in North Vietnam. The average age of respondents is 29.2 years; average work experience is six years; 54.2% of them are women. Hypothesis 1: there is a direct correlation between LMX and TMX, on the one hand, and organizational, affective, normative, and continued employee commitment, on the other. Hypothesis 2: LMX has a better prediction of organizational commitment than TMX. Three scales were used to collect empirical data: 1) A. Sears scale for measuring relationships with colleagues; 2) the scale by R. Liden and J. Maslyn to measure the relationship with the leader; 3) the scale of organizational commitment by J. Meyer and N. Allen. Results. Relations with colleagues ($M = 3.70, SD = 0.64$) are rated higher than relations with a manager ($M = 3.52, SD = 0.63$), the difference is statistically significant ($p < 0.01$). There is a fairly strong direct correlation between relationships with colleagues and organizational commitment in general ($r = 0.53, p < 0.01$) and its components, including affective, normative, and continued commitment ($r = 0.55, r = 0.51, r = 0.51, p < 0.01$ respectively). *Findings.* The results of the study show that both TMX and LMX are directly correlated with the organizational commitment of employees, but the relationship with the leader is the best predictor of organizational commitment. In addition, both types of relationships directly correlate with affective, normative, and continued commitment. In this case, LMX is better predicts the continued commitment than TMX, but prediction of affective commitment is lower. LMX is better predicts the continued commitment than TMX, but prediction of affective commitment is lower. In addition, the presence of one of two types of relationships reduces the predictive effect of the second type of relationship on the organizational commitment of employees. *The value of the results.* The results can provide the specific guidelines for developing strategies to enhance the components of organizational commitment, depending on employees characteristics. The article proposes personal and organizational strategies to strengthen the commitment of workers in general and the individual components of commitment in particular.

Keywords: relationships with colleagues, relationships with the managers, organizational commitment, Team-Member Exchange, Leader-Member Exchange, continued commitment.

References

- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational and organizational psychology*, 63(1), 1–18.
- Andersson, L. M., Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiralling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452–471.
- Anufrienko, L. V. (2012). Sovremennyye tendentsii v izuchenii liderstva [Current trends in leadership studies]. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya E. Pedagogicheskiye nauki. Pedagogika*, 15, 23–26
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707–721.
- Baumeister, R., Leary, M. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497–529.
- Brouer, R., Harris, K. (2007). Dispositional and situational moderators of the relationship between leader–member exchange and work tension. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(7), 1418–1441.
- Bruk-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and co-workers the same? *Journal of occupational health psychology*, 11(2), 145–156.
- Caplan, R. D., Cobb, S., French, J. R. P., Jr, Harrison, R. V., Pinneau, S. R., Jr. (1975). *Job demands and worker health*. Ann Arbor: Institute for Social Research, University of Michigan.
- Chiaburu, D. S., Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Cogliser, C. C., Schriesheim, C. A. (2000). Exploring work unit context and leader–member exchange: A multi-level perspective. *Journal of organizational Behavior*, 21(5), 487–511.
- Deckop, J. R., Cirka, C. C., Andersson, L. M. (2003). Doing unto others: The reciprocity of helping behavior in organizations. *Journal of Business Ethics*, 47(2), 101–113.
- Dienesch, R. M., Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of management review*, 11(3), 618–634.
- Duffy, M. K., Ganster, D. C., Pagon, M. (2002). Social undermining in the workplace. *Academy of management Journal*, 45(2), 331–351.
- Duffy, M. K., Scott, K. L., Shaw, J. D., Tepper, B. J., Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55(3), 643–666.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of management*, 38(6), 1715–1759.
- Dutton, J. E., Ragins, B. R. (2017). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Psychology Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500–507.
- Erdogan, B., Liden, R. C., Kraimer, M. L. (2006). Justice and leader-member exchange: The moderating role of organizational culture. *Academy of Management journal*, 49(2), 395–406.
- Farmer, S. M., Van Dyne, L., Kamdar, D. (2015). The contextualized self: How team–member exchange leads to coworker identification and helping OCB. *Journal of Applied Psychology*, 100(2), 583–595.

- Fiedler, F. E. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative science quarterly*, 41(2), 241–250.
- Fiske, A. P. (1992). The four elementary forms of sociality: framework for a unified theory of social relations. *Psychological review*, 99(4), 689–723.
- Gerstner, C. R., Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, 82(6), 827–844.
- Graen, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1201–1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G. B., Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175–208.
- Greenberg, J., Ashton-James, C. E., Ashkanasy, N. M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(1), 22–41.
- Halbesleben, J. R. (2006). Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model. *Journal of applied Psychology*, 91(5), 1134–1145.
- Heaphy, E. D., Dutton, J. E. (2008). Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology. *Academy of Management Review*, 33(1), 137–162.
- Herman, H. M., Dasborough, M. T., Ashkanasy, N. M. (2008). A multi-level analysis of team climate and interpersonal exchange relationships at work. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 195–211.
- Herscovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 499–519.
- Ho, S.Q. (2005). [On values and Asian values]. Hanoi: National Politics Publishing house.
- Ilyin, E. P. (2002). *Motivatsiya i motivy* [Motivation and motives]. Piter.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kharsky, K. V. (2003). *Blagonadezhnost' i loyal'nost' personala* [The reliability and loyalty of staff]. SPb.: Piter.
- Kinicki, A. J., Vecchio, R. P. (1994). Influences on the quality of supervisor–subordinate relations: The role of time-pressure, organizational commitment, and locus of control. *Journal of Organizational Behavior*, 15(1), 75–82.
- Kogler Hill, S. E., Bahniuk, M. H., Dobos, J. (1989). The impact of mentoring and collegial support on faculty success: An analysis of support behavior, information adequacy, and communication apprehension. *Communication Education*, 38(1), 15–33.
- Kozyreva, P. M. (2008). K voprosu o doverii v trudovykh kollektivakh [On the issue of trust in labor collectives]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, 11, 24–33.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel psychology*, 58(2), 281–342.
- Kuznetsova, O. A., Manichev, S. A. (2011). Vzaimootnosheniye organizatsionnoy i professional'noy priverzhennosti vrachey s protsessual'noy motivatsiyey ikh trudovoy deyatel'nosti [The relationship of organizational and professional commitment of doctors with the procedural motivation of their work]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, Seriya 1, Sotsiologiya*, 3, 163–170.
- Leiter, M. P., Maslach, C. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of organizational behavior*, 9(4), 297–308.
- Liden, R. C., Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management journal*, 23(3), 451–465.

- Liden, R. C., Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. *Research in personnel and human resources management*, 15, 47–120.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of applied psychology*, 85(3), 407–416
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K., Young, S.A. (2009). *Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. London, England: Blackwell.
- Major, D. A., Kozlowski, S. W., Chao, G. T., Gardner, P. D. (1995). A longitudinal investigation of newcomer expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors. *Journal of applied psychology*, 80(3), 418–431.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370–396.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N., Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among school teachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316–331.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. Thousand Oaks.
- Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018). Sotsial'no-psikhologicheskaya model' kognitivnogo sotsial'nogo kapitala organizatsii: kontseptsiya i aspekty issledovaniy [Socio-psychological model of the cognitive social capital of an organization: the concept and aspects of research]. *Organizational Psychology*, 8(2), 47–71.
- Reich, T. C., Herscovis, M. S. (2011). Interpersonal relationships at work. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 3, 223–248.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698–714.
- Roch, S. G., Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of management*, 32(2), 299–322.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242–256.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293–315.
- Scott, S. G., Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580–607.
- Seers, A. (1989). Team-member exchange quality: A new construct for role-making research. *Organizational behavior and human decision processes*, 43(1), 118–135.
- Sparrowe, R. T., Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of management Review*, 22(2), 522–552.
- Stepina, L. P., Perrewe, P. L., Hassell, B. L., Harris, J. R., and Mayfield, C. R. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 93–104.
- Tierney, P., Tepper, B. J. (2007). Introduction to The Leadership Quarterly special issue: Destructive leadership. *The Leadership Quarterly*, 18, 171–173.

- Tran, N.T. (2000). [Foundations of Vietnamese culture]. Hanoi: Education Publishing House
- Tyler, T. R., Blader, S. L. (2003). The group engagement model: Procedural justice, social identity, and cooperative behavior. *Personality and social psychology review*, 7(4), 349–361.
- Uhl-Bien, M., Maslyn, J. M. (2003). Reciprocity in manager-subordinate relationships: Components, configurations, and outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 511–532.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48(3), 420–432.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of applied psychology*, 87(3), 590–598.
- WeiBo, Z., Kaur, S., Jun, W. (2010). New development of organizational commitment: A critical review (1960—2009). *African Journal of Business Management*, 4(1), 1012–1020.

Received 15.03.2019