



## Структура и факторы формирования организационной приверженности: теоретическая модель<sup>1</sup>

ПОТАПОВА Юлия Викторовна

ORCID: 0000-0002-1226-8982

КЛИМУХИНА Виталия Анатольевна

ORCID: 0009-0002-6953-6252

Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского, Омск, Россия

**Аннотации.** *Цель.* Исследование посвящено созданию теоретической модели организационной приверженности на основе анализа факторов формирования, структурных компонентов и связанных с ней феноменов. *Подход.* За основу взят системный подход Дж. Мейера, Н. Аллен, идеи Е. А. Алексеевой в русле социологического подхода к анализу приверженности, а также модель, предложенная М. Родригес-Фернандес с коллегами. Разрабатываемая модель организационной приверженности дополняется анализом объектов её фокусировки — организация в целом, трудовой коллектив и его руководитель, трудовая (профессиональная) деятельность. *Результаты.* На основе литературного обзора авторы предлагают определение понятия «организационная приверженность», разделяют факторы её формирования на группы. Первая группа связана с индивидуальными особенностями сотрудника и его положением в организации. Вторая группа — с особенностями организационной культуры и характером межличностных отношений, выстраиваемых на её основе. Третья группа ориентирована на условия работы в организации и их оценку через призму воспринимаемой организационной поддержки и психологического контракта с организацией. *Выводы.* Предложена теоретическая модель организационной приверженности, включающая близкие по смыслу феномены: удовлетворённость, лояльность, вовлечённость и идентификацию с организацией через их связь с компонентами приверженности. Выявлено, что самыми часто упоминаемыми факторами формирования организационной приверженности являются отношения с руководителем, характеристики организационной культуры, условия работы и их субъективная оценка сотрудником. *Перспективы.* Полученные результаты свидетельствуют о необходимости продолжения работы над проблемой организационной приверженности, чтобы изучить феномены, описанные зарубежными исследователями, с учётом деловой культуры, сложившейся в нашей стране. Важно также уточнить, какое именно значение имеют факторы (например, пол, возраст, заработная плата), влияние которых было показано как противоречивое в различных эмпирических исследованиях, либо по поводу его значимости не было сформировано единой точки зрения.

**Ключевые слова:** организационная приверженность; удовлетворённость; идентификация; лояльность; вовлечённость; персонал; психологический контракт.

<sup>1</sup> Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

## Введение

В теории и практике менеджмента персонал рассматривается как важнейший ресурс организации, который в некоторых сферах на данный момент становится дефицитным из-за существенной трансформации условий на рынке труда. Зачастую не соискатели конкурируют друг с другом за возможность занять вакансию в престижной организации, а компании борются за то, чтобы получить ценные кадры. В 2023 г. почти 80% рекрутеров заявили, что у них возникают сложности с подбором персонала: у соискателей растут зарплатные ожидания и требования к компаниям в целом. Больше всего данный показатель вырос у представителей ИТ-сферы — на 20-25% по сравнению с 2022 г. (Поздеева, 2023). По статистике 2022 г. компаниям в России не хватает более миллиона специалистов в области ИТ-технологий, а к 2027 г. этот показатель может достичь двух миллионов. Недостаток кадров наблюдается в промышленных отраслях: автомобильной промышленности, производстве электрооборудования и нефтепродуктов, логистике, лёгкой промышленности, обрабатывающем производстве, торговле, транспорте, сфере почтовой связи, машиностроении и химической промышленности (Андреева, Демьянова, Лола, Покровский, Усов, 2023; Гальчева, 2023; Дробышевский, Мау, Синельников-Мурылев, 2023; Поздеева, 2023). В связи с этим проблема удержания персонала становится всё более актуальной, и исследования организационной приверженности приобретают новый виток в своём развитии.

Высокая приверженность сотрудников организации имеет ощутимые последствия: способствует уменьшению уровня абсентеизма, повышению удовлетворённости работой и доверия организации, производительности труда, повышению мотивации и снижению текучести кадров, стресса и выгорания, возрастанию готовности ко внедрению инноваций, повышению оптимизма и улучшению способности справляться с неудачами в профессиональной деятельности, а также проявлению творческого подхода, принятию ценностей компании, её продвижению среди социального окружения сотрудников, что в совокупности положительно влияет на конкурентоспособность и устойчивость развития организации (Самойленко, 2021; Bak, 2020; Culibrk, Delić, Mitrović, Čulibrk 2018; Gorgulu, Akilli, 2017; Hinno, Partanen, Vehviläinen-Julkunen, 2011; Klein, Brinsfield, Cooper, 2021; Li, 2022; Mart, Cagri Tugrul, 2013; Murray, Holmes, 2021; Neves, Parreira, Rodrigues, Graveto, 2022; O'Malley, 2000; Vuong, Tung, Tushar, Quan, Giau, 2021).

В отечественной науке пока не сложилось устойчивой практики определения и чёткого разграничения терминологии, связанной с феноменом организационной приверженности. Обсуждая вопросы приверженности персонала, отечественные исследователи употребляют термины «лояльность», «вовлечённость», «идентификация», в некоторых исследованиях — «преданность», «патриотизм», «любовь к организации», «надёжность», «устойчивость», «благонадёжность», «сплочённость», «верность» (Ловаков, Липатов, 2011). На сегодня существуют работы, посвящённые проведению демаркационных линий между сходными явлениями и весьма успешные попытки построить модели организационной приверженности, однако научное сообщество пока не пришло к единому мнению относительно дефиниции этого понятия (Алексеева, 2022; Ловаков, Липатов, 2011; Шубин, 2018). Важно также отметить, что задачей организационной психологии как научной отрасли является создание непротиворечивой модели приверженности, которая бы позволила учесть опыт зарубежных коллег (которые начали говорить об этом явлении раньше и разработали ряд психодиагностических инструментов для его оценки), описать и структурировать компоненты приверженности, её типы и факторы формирования и развития.

Целью данной работы является создание теоретической модели организационной приверженности, в которой учтены и систематизированы факторы, компоненты и связанные с ней феномены. Методом, применяемым для достижения данной цели, является анализ отечественных и зарубежных литературных источников по теме организационной приверженности.

### **Признаки и компоненты организационной приверженности**

Всплеск интереса к теме организационной приверженности приходится на 2009-2011 гг., к 2014 г. происходит некоторое снижение, но уже после 2015 г. эта проблема переживает «ренессанс» в зарубежных исследованиях (Herrera, De Las Heras-Rosas, 2020). В отечественной практике 2007-2015 гг. сопровождаются выходом ряда знаковых работ по проблеме приверженности, которые в определённой мере опираются на теоретические подходы зарубежных авторов, но продвигаются в соотнесении понятий и трактовке базового термина (Доминьяк, 2007; Липатов, 2015; Ловаков, Липатов, 2011; Магура, Курбатова, 2007). В настоящий момент выходят отдельные работы, посвящённые теоретическому осмыслению конструкта, но преобладают эмпирические исследования, изучающие специфику организационной приверженности сотрудников различных организаций (Алексеева, 2021; Шубин, 2018). Первой задачей данного исследования является выделение сущностных элементов организационной приверженности и формулировка её рабочего определения.

Ключевой признак приверженности персонала, отмеченный ещё в ранних определениях конструкта — это желание оставаться в организации, отсутствие стремления её покинуть (Becker, 1960; Porter, Lawer, 1965). Такой взгляд на это явление обусловлен поведенческим подходом Г. С. Беккера, который рассматривал приверженность как итог оценки «попутных ставок» (side bets), и позволял предсказать объективно наблюдаемый параметр — количество увольнений сотрудников, у которых приверженность была развита слабо (Becker, 1960). Таким образом обозначена связь приверженности с текучестью персонала. Далее в установочном подходе Р. Моуди, Р. Стирс и Л. Портер расширили понятие «приверженность» до социальной установки по отношению к организации, а Дж. Гринберг и Р. Бэрон дополнили дефиницию тем, что организационная приверженность также связана с организационной идентификацией (Greenberg, Baron, 2008; Mowday, Steers, Porter, 1979). Это позволило прогнозировать не только текучесть как объективно наблюдаемый феномен, но еще абсентеизм и опоздания как менее явные формы уклонения от выполнения работы сотрудниками. В определениях, рассматривающих приверженность как социальную установку, отмечается также позитивная оценка организации и стремление действовать ей на благо (Алексеева, 2022; Магура, Курбатова, 2007). Системный подход к изучению приверженности характеризуется тем, что авторы стали выделять внутри этого явления отдельные компоненты, существенно отличающиеся по своим характеристикам и функциям.

Наиболее известная и часто встречающаяся в современных исследованиях попытка описать структуру приверженности персонала принадлежит Дж. Мейеру и Н. Аллен. Они выделили аффективную, нормативную и инерционную приверженность как самостоятельные типы приверженности, но в целом можно трактовать их как компоненты единого феномена организационной приверженности, так как в дальнейшем предложенная ими методика диагностики предполагала, что у каждого сотрудника они могут встречаться одновременно, просто в различных соотношениях (Meyer, Allen, 1991). Рассмотрим эти типы подробнее.

Аффективная приверженность связана с принятием сотрудником ценностей организации, симпатией к ней, она демонстрирует, насколько эмоционально человек привязан к организации, насколько сильно он любит её, получает личное удовлетворение от своей работы, готов воспринимать интересы, задачи и ценности компании как свои собственные (Mathieu, Zajac, 1990; Meyer, Allen, 1991). Такое отношение возникает вследствие идентификации сотрудника с компанией и высокой вовлечённости в её деятельность (Липатов, Синчук, 2015; Ловаков, Липатов, 2011; Петровская, Каширина, 2018; Симакин, Сухорукова, 2020; Трофимова, Бондаренко, 2014). Развитие аффективной приверженности способствует повышению амбициозности и карьерному росту (Hirschi, Spurk, 2021). Одновременно с этим есть предположения, что сотрудник с высоким уровнем аффективной приверженности относится к компании и к коллективу, где он работает, как к своей семье. И. А. Петровская и В. Ю. Каширина отмечают, что данный компонент возникает в результате развития высокой организационной идентификации и вовлечённости в её деятельность, аффективная приверженность может даже рассматриваться как «ядро» организационной приверженности или, собственно, быть равноценна ей (Петровская, Каширина, 2018).

Нормативная приверженность связана с аффективной приверженностью (может предшествовать или формироваться после), и заключается в том, что желание сотрудника являться частью коллектива и организации в целом основано на чувстве долга перед организацией или обществом в целом. В первом случае люди с высоким уровнем нормативной приверженности остаются в организации из-за личных обязательств перед компанией, а во втором работники ощущают, что через «службу» в организации они помогают обществу. Особенно это характерно для сотрудников силовых структур (Липатов, Синчук, 2015; Петровская, Каширина, 2018; Трофимова, Бондаренко, 2014; Ahmad et al., 2023).

Инерционная (продолженная, текущая, временная)<sup>2</sup> приверженность основана на количестве затрат и объеме негативных последствий, с которыми столкнется сотрудник, если покинет компанию. Работники с высоким уровнем инерционной приверженности не могут уволиться из организации в силу отсутствия для них на данный момент альтернативного рабочего места на рынке труда. Они остаются в компании, потому что очень нуждаются в этом и имеют личную выгоду (Липатов, Синчук, 2015; Петровская, Каширина, 2018; Трофимова, Бондаренко, 2014).

Как отмечают И. А. Петровская и В. Ю. Каширина, наиболее важными для компаний являются аффективный и нормативный компоненты, так как они влияют на поведение сотрудников, которое может принести пользу организации, а инерционный компонент обладает меньшей значимостью, проистекает из внешней мотивации (Петровская, Каширина, 2018). Похожую точку зрения на инерционную приверженность высказывают португальские учёные: чрезмерное её развитие может фокусировать внимание работника не на том, что он должен качественно выполнять свою работу, а на том, какие выгоды он сам от неё будет получать (Neves, Parreira, Rodrigues, Graveto, 2022).

Перейдем к рассмотрению других точек зрения на структуру приверженности. Ч. О'Рейлли и Дж. Четмэн также говорят о трёх компонентах организационной приверженности: согласие — инструментальная вовлечённость, основанная на вознаграждении, идентификация — привязанность, основанная на желании быть связанным с организацией, интернализация — вовлечённость, основанная на согласованности (соответствии) индивидуальных и организационных ценностей (O'Reilly, Chatman, 1986). Несмотря на имеющиеся отличия в терминологии, можно провести параллель этой идеи с уже названной концепцией Дж. Мейера и Н. Аллен: согласие тут выступает как аналог инерционной приверженности, идентификация и интернализация, объединяясь, формируют нечто схожее с аффективной.

2 Разночтения в названии возникают из-за многообразия переводов термина «continuous commitment».

Подход, в котором элементы приверженности выделяются через ответ на последовательно задаваемые диагностические вопросы, предложен М. О'Мэлли. В нем описано пять компонентов, отсылающих к пирамиде А. Маслоу и потребностям, описанным в трудах этого представителя гуманистической психологии: экономическая взаимозависимость (витальные потребности: справедливость оценки труда, достаточность средств к существованию); доверие и взаимность (безопасность: учёт интересов, долг перед организацией); соответствие и принадлежность (принятие: совпадение ценностей и идентификация с организацией); статус и индивидуальность (уважение: гордость за членство, уникальность организации для сотрудника); эмоциональное вознаграждение (личностный рост: изучение нового, удовлетворение от дела, ощущение собственной ценности как сотрудника) (O'Malley, 2000).

Можно сказать, что этот взгляд предложил иной ракурс в рассмотрении темы, хотя первые две ступени соответствуют скорее инерционной и нормативной приверженности. Тем не менее третий вид, аффективный, разлагается в этом подходе на несколько элементов, дающих возможность понять, что приверженность выходит за пределы разделения ценностей и идентификации. Это позволяет рассмотреть проблему на более глубоком уровне самосознания работника. М. О'Мэлли сообщает, что следствием высокого развития всех компонентов будет снижение текучести и абсентеизма, улучшение отношений в коллективе и рост производительности труда (O'Malley, 2000).

Сразу несколько отечественных авторов предлагают рассматривать организационную приверженность как триединство идентификации, вовлечённости и лояльности сотрудников к организации (Субочева, 2016; Якимова, Царева, 2019). Этот подход, отражённый также в работе А. Е. Алексеевой, мы будем привлекать далее, при формулировании модели приверженности. Близкий по смыслу, но полученный в результате анализа эмпирических данных подход китайских учёных к выявлению структуры приверженности включает три количественных фактора — гордость фактом работы в организации, забота об организации и преданность делу, и четвёртый компонент, измеряемый в бинарной шкале — готовность уволиться (Liu, Mao, 2020).

Следует отметить, что в ряде работ приверженность делится на типы, связанные с разделением приверженности организации и приверженности профессии. Иллюстрацией служит исследование профессиональной приверженности врачей и педагогов (Demir, Sahin, Teke, Ucar, Kursun, 2009; Ibrahim et al., 2022). Последняя предполагает интеграцию приверженности профессии, ученикам и дисциплине, которую ведёт учитель (Ibrahim et al., 2022). Вероятно, схожую схему с коррективами, вносимыми с учётом специфики сферы деятельности, можно предложить для других профессий.

Продолжая тему дифференциации объекта приверженности (это свойство можно обозначить как «множественность фокусов приверженности»), приведём в качестве примера исследование М. Сантана-Мартинс с коллегами, в котором они соотносят приверженность организации и руководителю и связывают эти феномены с эмоциональным интеллектом сотрудников (Santana-Martins, Nascimento, Sánchez-Hernández, 2022). Следует отметить, что пока исследования приверженности лидеру встречаются не столь часто, хотя в контексте условий российской деловой культуры именно этот вид приверженности (особенно реализованный по отношению к непосредственному руководителю) может иметь особое значение.

В определении Г. Дж. Кляйна и его соавторов, организационная приверженность рассматривается как психологическая связь, основанная на преданности цели и ответственности за неё, таким образом, фокус сужается с абстрактного явления организации на более конкретное — на цель, очевидно предполагая, что для сотрудника это декомпозированный результат, к которому стремится организация в целом (Klein, Molloy, Brinsfield, 2012). В самом деле, если

бы имелись в виду личные карьерные цели самого сотрудника, то говорить о его связи с организацией не приходилось. Однако справедливо было бы отметить, что существует точка зрения, в которой одним из компонентов приверженности является приверженность самому себе — и в ней нет места идентификации с организацией, это лишь желание двигаться по задуманной карьерной траектории (Шубин, 2018). Всё же этот подход, с одной стороны, довольно нехарактерен для рассмотрения феномена организационной приверженности, с другой стороны, в определённом смысле дублирует идею об инерционной приверженности, поэтому мы не будем концентрироваться в своих рассуждениях на нём.

Наконец, отметим ещё одну достойную внимания точку зрения, согласно которой, в отличие от всех остальных ситуаций, представленных ранее, анализируется приверженность организации сотруднику, именуемая воспринимаемой организационной поддержкой (Lynch, Eisenberger, Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger, 2002). Эта идея не получила столь широкого распространения, как организационная приверженность сотрудника, возможно, из-за своей более высокой рефлексивной сложности: воспринимаемая поддержка — это не то, как сотрудник относится к организации, а то, как он думает, как организация «относится» в нему.

Обобщая полученные данные, отметим, что приверженность сотрудника характеризуется позитивным отношением к организации, стремлением оставаться в ней. При этом сотрудник может руководствоваться разными мотивами: объективно оценивать свои возможности трудоустройства и понимать, что он пока не сможет найти достойную замену, чувствовать ответственность и долг за принятые им на себя обязательства, испытывать симпатию к организации в целом, а также людям, с которыми он там контактирует: руководителю, коллегам, клиентам. Высокая приверженность по любой причине будет стимулировать человека остаться в организации, но мотивы, которыми руководствуется сотрудник, могут определять тонкие грани в качестве выполняемой им работы, эмоциональном отношении к окружающим людям, влиять на готовность не только к установленной трудовым договором, но и к сверхнормативной активности.

## **Организационная приверженность: понятийное поле**

Трудностью в изучении феномена организационной приверженности является то, что сам термин пришёл в отечественную науку из-за рубежа, в связи с этим предполагается, что одно и то же понятие может быть при переводе названо разными словами: «лояльность», «преданность», «вовлечённость», «идентификация» и так далее. Так, в подходе В. И. Доминьяка доказывалось, что приверженность и лояльность — это синонимы (Доминьяк, 2007), тогда как иные авторы доказывают, что лояльность — это лишь элемент приверженности (Алексеева, 2021), третьи считают её элементом вовлечённости наряду с удовлетворённостью и высокой мотивацией (Петрушина, Савицкая, 2023). Идентификация то включается в состав приверженности, то мыслится как отдельное явление (Ловаков, Липатов, 2011). Кроме того, существуют ряд феноменов, которые не синонимичны, но связаны с приверженностью, таким образом, задача по распутыванию этого клубка терминологических хитросплетений становится весьма нетривиальной.

Вероятнее всего, проще начать её решение с того, чтобы обозначить связь приверженности с удовлетворённостью работой (Herrera, 2020). Несмотря на довольно длительный период дискуссий относительно того, что же первично — приверженность или удовлетворённость — в более современных работах доминирует точка зрения о том, что удовлетворённость является базой, на которой выстраивается приверженность сотрудника (Алексеева, 2022; Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolnytsky, 2002; Morrow, 2011). Примером в отечественной науке

может служить работа, в которой предпринимается, на наш взгляд, успешная попытка свести в единую схему близкие по значению понятия «удовлетворённость», «идентификация», «лояльность», «вовлечённость» и «приверженность» (Алексеева, 2022). При этом автор, следуя идеям М. О'Мэлли, накладывает информацию об этих явлениях на теорию иерархии потребностей А. Маслоу: каждое из них начинает соответствовать потребностям разного уровня.

Мы используем модель Е. А. Алексеевой для формирования вектора рассуждений и определения этапности перечисления элементов понятийного поля, а в дополнение к этому будем анализировать отечественные и зарубежные исследования, в которых описывается связь приверженности с каждым из перечисленных феноменов.

### **Удовлетворённость**

Удовлетворённость — это первая ступень, базис, на котором, как на фундаменте витальных потребностей, строятся отношения с организацией. Различия во влиянии этих феноменов на отношения сотрудников с организацией заключаются в том, что приверженность сильнее связана с организационным поведением: текучестью, абсентеизмом, сознательностью сотрудника, а удовлетворённость — с состоянием его личности: выгоранием, стрессом, самооценкой и психологическим благополучием (Culibrk, Delić, Mitrović, Čulibrk 2018; Vuong, Tung, Tushar, Quan, Giao, 2021). Организационная приверженность имеет более длительный и стабильный характер, а удовлетворённость трудом может меняться в зависимости от ситуации и влияния различных факторов (Saks, 2006).

### **Идентификация с организацией**

Следующей ступенью, ассоциированной с потребностью в безопасности, является идентификация с организацией. Безопасность здесь достигается за счёт важнейшего человеческого желания принадлежности к некой социальной группе, которая выступает защитником и покровителем для отдельного индивида. Стоит отметить, что феномены организационной идентификации и приверженности тесно связаны: в подходе Дж. Гринберга и Р. Бэрона приверженность определяется через степень идентификации с организацией (Greenberg, Baron, 2008). В подходе Дж. Мейера и Н. Аллен вопрос о соотношении этих понятий решается через отождествление идентификации с аффективным компонентом приверженности (Meyer, Allen, 1991). А. В. Ловаков и С. А. Липатов посвятили отдельный обзор соотношению понятий «приверженность» и «идентификация», предлагая четыре подхода к объяснению их взаимодействия: в первом они мыслятся как синонимы, во втором и третьем соотносятся как общее и частное, в четвёртом дифференцируются как относящиеся к аспектам личности и организации (Ловаков, Липатов, 2011). В воззрениях В. С. Шубина приверженность изображается как пересечение двух континуумов «эмоциональная приверженность — приверженность как долг» и «приверженность себе — приверженность по расчёту» (Шубин, 2018). Очевидно, что идентификация с организацией возможна при формировании эмоциональной приверженности, тогда как в ситуации приверженности по расчёту ведётся учёт только внешних стимулов, заставляющих человека оставаться в организации, об отождествлении своей личности с ней речь не идет. Таким образом, можно подвести итог рассуждениям о соотношении этих двух понятий, придя к точке зрения о том, что идентификация сотрудника может рассматриваться как один из компонентов организационной приверженности.

### **Лояльность**

Проведение различий между этим лояльностью и приверженностью — ещё более сложная задача, поскольку порой в переводах работ зарубежных авторов они употребляются как взаимозаменяемые, синонимичные. В определениях лояльности авторы фактически прирав-

нивают её к приверженности, выделяя такие признаки, как эмоциональная привязанность к организации и желание оставаться её членом (Трофимова, Бондаренко, 2014). Другими исследователями лояльность рассматривается как составляющая приверженности, отвечающая за этическое поведение сотрудника, соблюдение им правил организации, которое может быть внешним, «формальным», обеспечивающим безопасность организации и, как правило, добровольным и внутренним (неформальным, эмоциональным) (Доминьяк, 2007; Талтынов, Минакова, 2016; Чумарин, 2000). Такой аспект лояльности отражает положительную оценку организации, руководства, сотрудников и своей работы (Доминьяк, 2007, Талтынов, Минакова, 2016, Алексеева, 2022). Можно предположить, что, если будет пропущен «внутренний» этап формирования лояльности, «формальный» аспект будет лишен свойства добровольности и станет держаться только за счёт контроля извне: правила будут соблюдаться не потому что человек понимает и принимает их необходимость и стремится быть добросовестным сотрудником, а потому что он боится наказания. Уязвимость организации перед неправомерными действиями сотрудника или его абсентеизмом при этом закономерно повышается. Таким образом, можно отметить, что сходство феноменов приверженности и лояльности заключается в ответе на вопросы о том, насколько позитивно сотрудник относится к организации и будет ли он оставаться в ней, но приверженность уходит в сторону причин такого решения и содержания процесса труда, а лояльность — в сторону того, насколько «законопослушным» и гражданственным будет его поведение, какую степень толерантности к неопределенности и неудобствам он может позволить себе в отношении компании.

### **Вовлечённость**

Четвертая ступень знаменуется феноменом вовлечённости. Относительно него также существует проблема с множеством подходов и спецификой понимания связей со смежными понятиями, такими как «увлечённость работой» и «вовлечённость в работу», а также «вовлечённость в организацию» (Саенко, 2023). Широкое использование данного термина началось с идей У. Кана, который описал вовлечённость как связанный с личностью конструкт, позволяющий раскрыть содержание своего «Я» в процессе решения рабочих задач (Kahn, 1990). А. М. Сакс предлагает связать вовлечённость не только с работой отдельного сотрудника, но делами организации в целом (Saks, 2006). Б. Шак с соавторами определили вовлечённость как позитивное, активное, связанное с работой психологическое состояние, характеризующееся такими свойствами, как содержание, интенсивность и направление когнитивной, эмоциональной и поведенческой энергии (Shuck, Osam, Zigarmi, Nimon, 2017, с. 269). Вовлечённость также может быть определена как отношение к организации, при котором сотрудник готов прикладывать дополнительные усилия для достижения ею успеха, ответственно относиться к своему делу и повышать самоуважение за счёт своих достижений в работе (Чупаева, 2019).

Обобщая сказанное выше, выделим несколько признаков вовлечённости:

1) повышенный уровень активации когнитивных и эмоциональных ресурсов, который обозначается как энергичность, активность и проактивность (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002; Shuck, Osam, Zigarmi, Nimon, 2017);

2) направленность на работу и совершение действий во благо организации, для достижения важных для неё показателей, связь с исполнением организационной роли (Кабалина, Макарова, 2022; Липатов, 2016; Чупаева, 2019; Saks, 2006; Shuck, Osam, Zigarmi, Nimon, 2017);

3) позитивный характер (в противовес выгоранию), связанный с достижением субъективного благополучия (Кабалина, Макарова, 2022; Чупаева, 2019; Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, Bakker, 2002).



Таким образом, вовлечённость связана с приверженностью через позитивное отношение к организации и действие ей во благо, но уходит в сторону демонстрации динамики процесса выполнения рабочих задач, и в какой-то мере отражает личностный смысл той деятельности, которую сотрудник готов выполнять достаточно устойчиво, не отклоняясь от курса и с учётом интересов компании.

### **Приверженность**

Приверженность мыслится как интегральный конструкт, отражающий удовлетворение потребности в самоактуализации (Алексеева, 2022). Этот уровень отношений с организацией предполагает формирование долговременной занятости, а значит, как в случае с любыми длительно формирующимися отношениями, между их участниками начинают выстраиваться связи, на которые могут оказать влияние многочисленные факторы. Как в теоретических, так и в эмпирических исследованиях рассмотрению этих факторов уделяют пристальное внимание из-за практической значимости этой информации и её помощи при создании оптимальных для развития и поддержания приверженности персонала условий. Следующей задачей нашего исследования является систематизация факторов организационной приверженности.

## **Факторы организационной приверженности**

Обобщая данные, полученные в ряде исследований, можно выстроить систему факторов, которые определённым образом влияют на приверженность сотрудника.

### **1. Факторы, связанные с особенностями самого сотрудника:**

#### **1.1 Социально-демографические факторы**

*1.1.1 Немодифицируемые: пол и возраст.* Влияние пола на приверженность неоднозначно, и, вероятно, зависит от профессии и социального контекста: в исследовании, проведённом среди учителей ОАЭ, было выявлено, что мужчины обладают более высоким уровнем приверженности, тот же результат был получен и на выборке спортсменов в Малайзии, тогда как среди коммерческих работников ЛНР такой закономерности не наблюдалось (Самойленко, 2021; Ahmad et al., 2023; Ibrahim et al., 2022). В отношении возраста данные более согласованы: с его увеличением растёт и приверженность, исключение составило исследование, включающее опрос португальских медсестер: в связи со спецификой рынка труда в этой стране молодые сотрудницы являются более приверженными, чем более зрелые (Al-Haroon, Al-Qahtani, 2020; Ibrahim et al., 2022; Neves, Parreira, Rodrigues, Graveto, 2022).

*1.1.2 Поддающиеся модификации:* уровень квалификации, образование, специальность. Работающие в школах учителя, имеющие степень бакалавра, обладают более высокой приверженностью, чем те, у кого есть степень магистра или учёная степень (Ibrahim, Ali et al., 2022). Это можно объяснить тем, что чем выше уровень образования сотрудника, тем шире его горизонты на рынке труда, тем меньшей приверженностью он будет обладать. Предположим, что речь здесь идет именно об инерционной приверженности. В связи с этим можно вспомнить о феномене избыточной для выполнения определённой роли квалификации сотрудника (*overqualified*). Е. Я. Варшавская, рассматривая явление избыточной квалификации, утверждает, что её предиктором чаще всего выступает уровень образования, а следствием — увеличение текучести и снижение удовлетворённости работой (Варшавская, 2021). Специфика преподаваемого предмета у педагогов проявлялась следующим образом: учителя, ведущие основы религиозной этики и арабский (в ОАЭ) обладали более высокой

приверженностью, чем те, кто преподавал английский и естественные науки (Ibrahim et al., 2022). Возможно, это связано с ценностями, и такие предметы, как религиоведение и родной язык, выбирали изначально более консервативные, ориентированные на традиции люди, для которых ближе точка зрения о том, что оставаться верным своей организации следует в любой ситуации. С другой стороны, объяснить это влияние можно тем, что учителя английского и «естественники» могут быть более востребованы в других организациях и видах деятельности, поэтому их фокус на конкретной образовательной организации выражен слабее.

*1.1.3 Характеристики положения и динамики труда сотрудника в организации:* статус, должность, стаж работы. Выявлено, что чем выше статус и ближе к верхней точке иерархии в организации находится должность работника, тем более он привержен организации (Самойленко, 2021). В отношении стажа работы в организации исследователи сходятся во взглядах, что чем он больше, тем сильнее приверженность: это справедливо как в отношении медицинских работников, так и педагогов, и сотрудников коммерческих организаций (Самойленко, 2021; Ibrahim et al., 2022; Ramoo, Abdullah, Piaw, 2013). Вероятно, определить, что здесь является причиной, а что — следствием, довольно затруднительно, и наблюдается циклическая связь: чем дольше человек работает в организации, тем больше привыкает к ней, проникается её ценностями, вкладывает свои силы, с другой стороны, этот сотрудник имеет такой большой стаж, потому что он привержен организации и не хочет из неё уходить.

## **1.2 Психологические факторы**

*1.2.1 Диспозиционные, связанные с установками по отношению к труду:* преданность и осознание своего призвания, чувства долга перед людьми, с которыми работает сотрудник, принятие ответственности за достижение профессиональных целей (Cao, Liu, Liu, Yang, Liu, 201; Gifford et al., 2022; Klein, Molloy, Brinsfield, 2012; Liu, Mao, 2020).

*1.2.2 Рефлексивные:* восприятие себя как более мягкого и дружелюбного, ответственного и прилежного, обладающего более высоким эмоциональным интеллектом (Самойленко, 2021; Santana-Martins, Nascimento, Sánchez-Hernández, 2022). Эмоциональный интеллект отнесён нами к подтипу рефлексивных факторов по двум причинам: как правило, его диагностика проводится с помощью тестов-опросников, в которых человек отмечает сам у себя определённые черты, поэтому результаты такого исследования всегда носят отпечаток рефлексии. Кроме того, эмоциональный интеллект связан с возможностью понимания собственных состояний. М. Сантана-Мартинс с коллегами уточняют, что эмоциональный интеллект связан сильнее с аффективной и нормативной приверженностью, что вполне объяснимо: эти виды в большей степени определяются субъектной позицией сотрудника по отношению к труду и организации, менее ориентированы на поиск поверхностных внешних стимулов, которые бы удерживали его на работе (Santana-Martins, Nascimento, Sánchez-Hernández, 2022). Хорошее понимание эмоций других, также включенное в структуру эмоционального интеллекта, позволяет сотруднику устанавливать более крепкие отношения с коллегами и руководителем, что опосредованно влияет на удовлетворённость, а значит далее и на приверженность организации.

## **2. Факторы, связанные с организационной культурой и её воплощением в отношениях между людьми**

### **2.1 Организационные ценности**

К организационным ценностям относятся этичность отношений, уважение, равенство и справедливость, альтруизм, автономия и свобода творчества, убеждение, что приверженность

женность сотрудника — это важная часть отношений с организацией и её следует развивать, поощрение обучения и развития в корпоративной культуре и политике управления, восприятие организационной культуры как ориентированной на людей становятся факторами усиления приверженности (Самойленко, 2021; Attia et al., 2020; Boukamcha, 2023; Klein, Brinsfield, Cooper, 2022; Li, 2023, Mousa, Puhakka, 2019; Santana-Martins, Nascimento, Sánchez-Hernández, 2022).

## **2.2 Характер межличностных отношений**

**2.2.1 Отношения с руководителем:** ответственное, конструктивное, транзакционное лидерство, наставническая позиция и поощрение обучения, уважительная и качественная обратная связь, настрой на решение задач и поддержку коллектива, этичное поведение в целом, аутентичность руководителя (Самойленко, 2021; Asiri et al., 2016; Baek, Han, Ryu, 2019; Bak, 2020; Li, 2022; Mousa, Puhakka, 2019; Rodríguez-Fernández, Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021). В целом фактор, связанный с отношениями с руководителем, был одним из самых часто упоминаемых в различных исследованиях, что подчёркивает исключительную роль лидера организации (подразделения) в формировании приверженности персонала. Это неудивительно: сформировать преданность по отношению к абстрактной организации гораздо сложнее, а руководитель — это её лицо, это человек, своим поведением транслирующий организационные ценности, способный напрямую влиять на организационную культуру или социально-психологический климат в конкретном коллективе.

**2.2.2 Отношения с коллегами:** этичный и позитивный социально-психологический климат, восприятие коллег как приверженных организации, отсутствие неуважительных отношений, коллективной травли, неудовлетворённости сотрудничеством, отсутствие организационного цинизма (Самойленко, 2021; Attia et al., 2020; Rodríguez-Fernández, Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021; Volpe et al., 2014). Взаимоотношения с коллегами, их восприятие попадают в фокус внимания исследователей приверженности несколько реже, чем отношения с руководителем и приверженность ему. Можно предположить, что влияние коллег на формирование приверженности существенно слабее, чем руководителя, потому что он воспринимается как посредник между каждым отдельным сотрудником и организацией в целом (если это непосредственный руководитель) или как носитель видения развития организации, её стратегии и ценностный ориентир (если это представитель высшего руководства). Коллеги же, как равные участники процесса, не обладают такой силой статусного влияния, и отношения с ними могут быть связаны скорее с удовлетворённостью, чем с приверженностью работе.

## **3. Условия труда в организации и психологический контракт с ней**

### **3.1 Обязанности сотрудника**

Обязанности сотрудника включают в себя: нагрузку, продолжительность рабочего времени, согласованность или противоречивость задач (Cho, Han, Ryu, Choi, 2021; Gifford et al., 2022; Ibrahim et al., 2022; Phuekphan, 2021; Rodríguez-Fernández, Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021). Большинство авторов сходятся на мысли, что высокая нагрузка негативно влияет на приверженность организации из-за постепенного истощения ресурсов. З. В. Якимова и Н. А. Царева, опираясь на модель А. Баккера и Е. Демероути «Требования и ресурсы работы» (JD-R), демонстрируют, что выгорание, сопровождаемое снижением удовлетворённости работой и приверженности, связано с нарушением баланса требований (нагрузки, напряжения, цейтнота) и предоставляемых возможностей (свобода, поддержка, конструктивная обратная связь, автономия) (Якимова, Царева, 2019). Однако отметим, что в исследовании, посвящённом учителям, авторы выяснили, что педагоги, имеющие нагрузку менее 12 часов

в неделю, демонстрируют скорее инерционную приверженность, а те, кто ведёт более 30 часов — приверженность своему предмету (Ibrahim et al., 2022). Вероятно, низкая нагрузка учителя рождает в нём мысли о том, что он будет держаться за организацию, в которой он имеет возможность распоряжаться своим временем, быть более свободным в решении личных задач, но не даёт ему полностью погрузиться в процесс преподавания, «почувствовать вкус», углубиться в специфику дисциплины, что можно увидеть в полярной ситуации очень высокой нагрузки.

### **3.2 Права и получаемые выгоды**

Сюда включаются: заработная плата, возможность обучения, карьерного и профессионального роста, реализации профессиональных мотивов, участия в служебной аттестации, гарантии занятости (Самойленко, 2021; Boukamcha, 2023; Gabrani et al., 2016; Hngoi, Abdullah, Wan Sulaiman, Zaiedy, 2023; Klein, Brinsfield, Cooper, 2020; Li, 2022; Liu, Mao, 2020; Sepahvand, 2020). При этом некоторые учёные, упоминая о заработной плате, говорят о том, что она не является достаточным основанием для формирования организационной приверженности, более важным становится справедливый социальный обмен, тогда как иные исследователи относят финансовый фактор к важным переменным в поддержании приверженности (Самойленко, 2021; Gabrani et al., 2016; Klein, Brinsfield, Cooper, 2020). Полагаем, что значение финансового фактора зависит от уровня жизни в стране и того, насколько качественно удовлетворяются базовые потребности большинства трудоспособного населения. При общем более высоком уровне жизни финансовый фактор мыслится как само собой разумеющийся, базовый, и на первый план выходят параметры оценки, которые связаны с человеческими взаимоотношениями. К базисным факторам также можно отнести гарантии занятости, тогда как «надстройка» связана с возможностью личностного и профессионального роста и развития.

### **3.3 Оценка сотрудником характера отношений с организацией**

Сюда относятся: воспринимаемая организационная поддержка: доверие организации, высокая оценка сотрудником действий организации, направленных на достижение им благополучия, поддержка и признание заслуг работника, прозрачность и соблюдение чёткого регламента во взаимодействии, справедливость и чёткое следование условиям психологического контракта (Костина, 2022; Gifford et al., 2022; Herrera, De Las Heras-Rosas, 2020; Lynch, Eisenberger, Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger, 2002; Rodríguez-Fernández, Herrera, de Las Heras-Rosas, 2021; Torkaman, Heydari, Torabizadeh, 2020). Если первые два подтипа факторов (обязанности, права и выгоды) — это скорее объективные составляющие отношений, складывающихся между сотрудником и организацией, то оценка отношений — это субъективное преломление этих условий в сознании сотрудника. Именно поэтому мы ведём речь не о юридическом, а о психологическом контракте как убеждении человека относительно условий соглашения о взаимном обмене между субъектом и другой стороной (Rousseau, 1989). Интересно, что некоторые отечественные авторы, даже не упоминая о концепции психологического обмена в своих работах, употребляют термин «организационное обязательство» в качестве синонима организационной приверженности, подразумевая, что это совокупность установок, определяющих отношение к работе, клиентам, руководству и организации в целом (Самойленко, 2021).

Последствия нарушения психологического контракта связаны со снижением не только приверженности сотрудника, но и его удовлетворённости, утратой доверия, усилением негативных реакций, которые служат цели «восстановления баланса» — своеобразной мести

работника за нарушение декларированных ранее обещаний (Coyle-Shapiro et al., 2019). Похожее объяснение негативному организационному поведению даёт С. Рестубог в теории нормы взаимности, в которой центральное внимание уделяется справедливости и неукоснительности соблюдения условий социального договора (Restubog et al., 2012). С точки зрения сохранения баланса сходные позиции занимают А. Баккер и Е. Демероути в уже упомянутой нами модели «Требования и ресурсы работы» (Bakker, Demerouti, 2017). В теории аффективных событий нарушение контракта выступает значимой негативно окрашенной ситуацией, связанной с рабочим процессом, которая отражается на ухудшении социально-психологического климата, снижает эффективность мотивационных мер, применяемых организацией по отношению к сотрудникам, влияет на текучесть персонала (Kraak, Lunardo, Herrbach, Durrieu, 2017). Т. Загенчик объясняет связь приверженности и нарушения контракта через феномен идентификации с организацией: нарушение обещания приводит к отчуждению, перестройке образа организации и разделяемых ею ценностей (Zagenczyk, Cruz, Woodard, Walker et al., 2013).

Позднее было выявлено, что эти эффекты наблюдаются в отношении особого вида психологических контрактов: реляционных, а не транзакционных. Эти виды различаются по длительности действия и характеру осуществляемых в них отношений: реляционный контракт основан на более глубоких, эмоционально-насыщенных отношениях человека и компании, он предполагает «работу в долгую», при которой в обмен на приверженность сотрудника ему предоставляются не сиюминутные выгоды, а возможность устойчивого развития в организации (Coyle-Shapiro et al., 2019). Транзакционный контракт замешан на экономических выгодах, он более рационален, в нём человек в обозримой перспективе получает в обмен на одобряемое организацией поведение конкретные предпочтения: командировку, оплачиваемое обучение и так далее. При этом нельзя сказать, что один тип исключает другой, они представлены в каждом случае в определённой пропорции. Можно провести параллель между реляционным контрактом и сочетанием аффективной и нормативной приверженности, которые предполагают эмоциональность и привитие чувства долга по отношению к организации, транзакционным контрактом и инерционной приверженностью, основанной на оценке конкретных выгод, которые человек перестанет получать, если уволится из организации.

Частым случаем нарушения психологического контракта между сотрудником и организацией является отсутствие гарантий занятости: чувствуя себя не в безопасности, сотрудник вынужден помимо выполнения своих прямых обязанностей беспокоиться также о сохранении рабочего места, тратить силы на выполнение дополнительных видов работ из-за сокращения штата (Hngoi, Abdullah, Wan Sulaiman, Zaiedy, 2023). Всё это приводит к снижению производительности труда, ослаблению приверженности организации и вовлечённости в работу. Напротив, в ситуации, когда высока воспринимаемая организационная поддержка (приверженность организации сотруднику), психологический контракт крепнет. Проявления организационной поддержки связаны с такими эмпирическими показателями, как частота и качество помощи, которая оказывается сотруднику при выполнении его задач, акты заботы о благополучии коллектива, выражение признания и ценности работника у организации (Lynch, Eisenberger, Armeli, 1999; Rhoades, Eisenberger, 2002). Воспринимаемая поддержка является очень важным фактором формирования приверженности работника: подкрепляемое благодарностью за помощь, возрастает желание человека вкладывать в работу больше ресурсов, выполнять свои обязанности более качественно. Таким образом, если в отношениях с организацией существует устойчивый, предсказуемый и справедливый социальный обмен — это становится важнейшим фактором поддержания приверженности даже в кризисные времена.

Обобщая сказанное, можно отметить многочисленность факторов, которые могут повлиять прямо или косвенно на решение человека продолжать работать в определённой организации. Некоторые из перечисленных параметров могут восприниматься исключительно как факторы (особенно это касается первой из приведенных нами групп), другие могут выступать одновременно и причинами принятия решения об уходе из организации. Если речь не идёт о временной подработке, то такое решение всегда вызревает достаточно долго, человек постепенно утрачивает связь с организацией, отстраняется от неё, формируя одновременно потенциальные контакты с иной организацией, куда собирается уходить. Что именно станет окончательным поводом, который приведёт к увольнению, зависит от мотивационной сферы сотрудника, также как и совокупность причин и факторов, из-за которых такое решение возникло и затем воплотилось в реальном поведении. На немодифицируемые факторы влиять невозможно, однако опытные специалисты по управлению персоналом берут их во внимание, когда рассматривают кандидатов на определённую позицию, к примеру, очень осторожно относятся к ситуации избыточной квалификации. С другой стороны, есть факторы, на которые можно и нужно влиять: атмосфера доброжелательности, уважительное отношение к сотрудникам, этичность в общении не требуют финансовых затрат, но могут стать решающими для кого-то из ценных кадров.

Некоторые факторы связаны с экономическими вложениями, которые стоит совершить, чтобы не допустить чрезмерной текучести. К примеру, руководство порой стремится сэкономить, не нанимая «лишних» сотрудников и перераспределяя обязанности между уже имеющимися. В результате невыполнимых требований, перегрузки, эмоционального, умственного и физического истощения даже самый приверженный сотрудник начинает задумываться, а так ли справедлив контракт между ним и организацией, которая стремится выбрать до дна все его ресурсы? Работа в долгую невозможна в ситуации, когда коллектив трудится на износ, о какой бы специальности, отрасли и сфере ни шла речь — выгорание, истощение сдвинут баланс требований и ресурсов работы, приведут к снижению качества и производительности, усилению текучести.

Принимая во внимание множественность компонентов, коррелятов, факторов и следствий функционирования организационной приверженности, попробуем представить её комплексную теоретическую модель, пояснив связи, которые в ней формируются.

## **Теоретическая модель организационной приверженности**

Обобщая информацию о феноменах удовлетворённости, идентификации, лояльности, вовлечённости и приверженности и модифицируя схему, предложенную в работе М. Родригес-Фернандес и её коллег, отметим, какие переменные входят в понятийное поле феномена и какие факторы обуславливают формирование приверженности и отдельных её компонентов (Рис. 1).

Базой для развития всех характеристик, связанных с приверженностью организации, выступает удовлетворённость трудом (Rodríguez-Fernández et al., 2021). Она, в свою очередь, основана на том, в каком состоянии находится сотрудник. Психологической основой для этого элемента выступает качественное совладание со стрессом и отсутствие эмоционального выгорания (Gorgulu, Akilli, 2017; Rodríguez-Fernández et al., 2021), связанного с чрезмерным расходом ресурсов сотрудника и отсутствием источников их восполнения (Bakker, Demerouti, 2017). Значительное длительно воздействующее на сотрудника истощение ресурсов также неизбежно ведёт и к снижению продуктивности, защитному

поведению в различных формах абсентеизма (Gifford et al., 2022). Состояние сотрудника зависит от того, в каких условиях он работает, и как они преломляются через его особенности (Phuekphan, Aungsuroch, Yunibhand, 2021). Учёт социально-демографических, психологических и статусных характеристик важен, поскольку, как мы выяснили, все они становятся факторами приверженности.



Рисунок 1. Теоретическая модель организационной приверженности

В свою очередь, условия труда могут быть проанализированы и оценены сотрудником, и тогда связь с приверженностью будет осуществляться опосредованно через психологический контракт с организацией: обязательства и требования здесь будут на одной чаше весов, выгоды, права и воспринимаемая организационная поддержка — на другой. Когда достигнуты необходимые критерии для формирования благополучия сотрудника, можно говорить о развитии у него приверженности. Её мы считаем центральным конструктом, выделяя вслед за Дж. Мейером и Н. Аллен три компонента, отличающихся по своему содержанию (нормативная, продолженная и аффективная) и три компонента, связанных с объектами, на которых она фокусируется (организация в целом, труд и профессия, коллектив и руководитель).

Инерционная приверженность является наиболее формальным и примитивно формирующимся компонентом, поэтому на схеме мы обозначаем её пересечение с удовлетворённостью в части реализуемых для сотрудников специальных программ, льгот и привилегий (*benefits*). Объединяет эти явления сосредоточение сотрудника на собственных выгодах, которые он получает от организации взамен на приложенные усилия и инвестиции.

Инерционная приверженность таким образом «эгоцентрична» и утилитарна, она касается вопросов «Что я получаю от организации?» и «Что я теряю, если уйду из организации?». Этот базовый уровень недостаточен для выработки зрелой приверженности (потому на схеме его верхний край расположен несколько ниже, чем у иных компонентов), хотя и может из-за своей объективности обсуждаться и осмысливаться при принятии решения чаще, чем иные компоненты, которые хуже поддаются анализу из-за возможности их обнаружения только вследствие глубокой рефлексии.

Нормативная приверженность связывается с психологическим контрактом с организацией («Что я должен взамен на организационную поддержку?») и с лояльностью. Объединяют эти феномены обязательства сотрудника, его чувство долга, ведь лояльность включает в себя соответствие правилам, добровольное следование принятым в организации нормам поведения. В этом смысле нормативная приверженность — приверженность через альтруизм и самоограничение, модерирование первых эмоциональных порывов. Лояльность в русском языке довольно часто раскрывается не столько через категорию верности, сколько через прощение и терпение: лояльно отнестись к чему-либо — значит уступить, закрыть глаза на недостатки, принять без критики, ограничить себя в отстаивании своих прав во имя кого-то или чего-то другого. В исследовании Р. Гиффорд с коллегами ярко показано отличие аффективной приверженности, наблюдаемой у сотрудников различных больниц Нидерландов в период первой волны COVID-2019, и нормативной приверженности, которая актуализовалась во вторую волну (Gifford et al., 2022). Если в начале борьбы с вирусом медики были полны энтузиазма, они готовы были бороться с «общим врагом», то далее накопленная усталость, груз невыполненной из-за пандемии текущей работы и впечатление от недооцененности стали сказываться на настроениях сотрудников. Уставшие физически и умственно, медицинские работники воспринимали каждый новый вызов с обречённостью, говоря о том, что только чувство долга движет ими в данный момент. Всё сложнее стало находить персонал для ковидных госпиталей, поскольку энергетические ресурсы многих медиков истощились. Таким образом, аффективная и нормативная приверженность «включаются» в различных контекстах. Чтобы работник выполнял свои обязанности с интересом, желанием, прилагал усилия, условия должны быть достаточно благоприятными, а вот в ситуации недостатка ресурсов включается приверженность, основанная на ответственности и чувстве долга, но, вероятно, расходуемая саморегуляционный и волевой ресурс в гораздо больших количествах. Хорошо, если кризис недолог, а затем идёт позитивная динамика и выход из «темных времен», а если он затягивается, коллектив организации имеет всё меньше возможностей поддерживать свою приверженность на том же уровне и затрачивает на это все больше сил. В этот момент работникам становится особенно важна поддержка со стороны руководства и признание важности выполняемых задач, однако в реальных ситуациях мы часто наблюдаем, как менеджеры, видя снижение продуктивности, только усиливают контроль и вводят всё новые «репрессивные меры» для сотрудников, что становится фатальной ошибкой и подрывает остатки доверия со стороны коллектива.

Аффективная приверженность, которая мыслится как важнейший компонент в отношении сотрудника к организации, оказывается связана с идентификацией с ней и организационными ценностями. На эту связь прямо указывают вышеописанные нами работы, а пересечение этих явлений происходит через рефлексию сотрудника. Как мы помним, аффективная приверженность основана на том, что организация нравится работнику, он разделяет её ценности, испытывает доверие. Однако человеку, чтобы разделить чьи-то ценности, нужно понимать, какие именно ценностные ориентации присущи ему самому, а это невозможно сделать без рефлексии. И для того, чтобы отнести себя к какой-то социальной группе,



то есть идентифицировать, необходимо понимать (или чувствовать), на чём основывается общность с представителями этой группы, а в поисках этой общности человек неизбежно заглядывает внутрь себя. Таким образом, аффективная приверженность — это приверженность личного выбора, приверженность, основанная на самосознании.

Далее, деля приверженность на компоненты в соответствии с фокусом на различных объектах, мы можем посчитать, что приверженность коллективу и руководителю проистекает из позитивных межличностных отношений, в свою очередь выстраиваемых в рамках определённой организационной культуры. Остальные элементы (приверженность организации в целом и своей профессии) связываются уже с вовлечённостью. Пересечение этих явлений происходит через активность в приложении усилий, как правило, сверхнормативных, во благо компании, в которой работает человек, через ту деятельность, которой он занимается.

## Выводы

1. В результате рассмотрения компонентов, факторов и понятийного поля приверженности, мы можем дать ей следующее определение: организационная приверженность — это позитивная установка по отношению к организации, коллективу и выполняемой деятельности, основанная на высокой оценке справедливости психологического контракта сотрудника с компанией, выраженная в согласии и отождествлении с её целями и ценностями, добровольном соблюдении принятых в ней норм и правил, приложении усилий для достижения общеорганизационного успеха.

2. Феноменологическое поле организационной приверженности составляют следующие явления: «удовлетворённость», выступающая базовым условием; «идентификация», отражающая степень отождествления сотрудника с организацией; «лояльность», выраженная в готовности соблюдать правила организации; «вовлечённость», которая предполагает усиление активности для достижения успехов в организации. Все эти феномены связаны с позитивным отношением к организации и желанием оставаться в её составе. Приверженность при этом рассматривается как совокупность идентификации, вовлечённости и лояльности, высшая степень их проявления в реальном организационном поведении.

3. Факторы, обуславливающие формирование и модификацию организационной приверженности, можно объединить в три группы. Первая связана с индивидуально-личностными особенностями самого сотрудника, начиная от базовых, таких как пол и возраст, заканчивая более сложными, такими, как установки и убеждения сотрудника. Вторая группа связана со спецификой организационной культуры и проистекающего из неё характера межличностных отношений. Особенно важным в данном вопросе является фактор отношений с руководителем, проявление им транзакционного лидерства, наставнической позиции и поощрения обучения и развития сотрудника. Третья группа факторов связана с объективно сложившимися условиями деятельности в организации и их субъективной оценкой, нацеленной на условия психологического контракта сотрудника с компанией.

4. Предложенная теоретическая модель связывает организационную приверженность с удовлетворённостью через влияние условий деятельности в организации на состояние сотрудника с учётом его индивидуально-личностных особенностей; с лояльностью и психологическим контрактом через нормативную приверженность, балансом обязательств сотрудника перед организацией, клиентом, коллективом; с идентификацией и ценностями организации через аффективную приверженность путем рефлексивного сопоставления разделяемых моральных ориентиров; с вовлечённостью через приверженность организации

в целом и труду через активное приложение усилий для качественного выполнения возложенных на сотрудника обязанностей.

Перспективами в изучении темы организационной приверженности являются: 1) эмпирическое подтверждение предложенной нами теоретической модели; 2) воспроизведение на российской выборке исследований, касающихся темы психологического контракта, рассмотрение их через призму сложившейся в нашей стране деловой культуры; 3) выявление эмпирических индикаторов проявления приверженности. Настоятельно необходимым направлением видится также методологическая рефлексия по поводу диагностики приверженности, тщательный анализ феноменов, отражаемых в понятийном поле организационной приверженности, характеризующими благополучие сотрудника в организации и позитивное отношение к ней. Все это позволит закрепить дефиниции организационной приверженности, лояльности, вовлечённости, идентификации и выработать теоретические подходы, позволяющие вписать отдельные эмпирические наблюдения в единую систему знаний о феномене организационной приверженности.

## Литература

- Алексеева, Е. А. (2022). Концепт организационной приверженности в социологической дискуссии. *Казанский социально-гуманитарный вестник*, 6(57), 4–10.
- Андреева, К. Д., Демьянова, А. В., Лола, И. С., Покровский, С. И., Усов, Н. А. (2024). *Рынок труда отдельных отраслей экономики России: текущая ситуация и ожидаемый фокус перемен. III квартал 2023 года*. М.: ИСИЭЗ ВШЭ.
- Варшавская, Е. Я. (2021). Избыточная квалификация российских работников: масштабы, детерминанты, последствия. *Социологические исследования*, 11, 37–48.
- Гальчева, А. (2023). Опрос бизнеса показал рекордный с 1996 года уровень кадрового голода. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/economics/> (дата обращения: 31.01.2024).
- Доминьяк, В. И. (2007). Основные подходы к определению понятия «организационная лояльность». *Лояльность персонала. Альманах* (45–53). М.: ИД «Имидж-медиа».
- Дробышевский, С. М., Мау, В. А., Синельников-Мурылев, С. Г. (2023). Мониторинг экономической ситуации в России: тенденции и вызовы социально-экономического развития. *Институт экономической политики имени Е. Т. Гайдара*, 10(175). URL: <http://www.iiep.ru/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Кабалина, В. И., Макарова, А. В. (2022). Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению. *Организационная психология*, 12, 3, 110–137.
- Костина, Е. В. Формирование преданности, лояльности и доверия у сотрудников в системе психологической профилактики текучести кадров образовательных организаций МВД России. *Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России*, 3(95), 2022, 166–175.
- Липатов, С. А. (2016). Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета. Серия: Психология*, 14(3), 73–80.
- Липатов, С. А., Синчук, Х. И. (2015). Социально-психологические факторы организационной приверженности сотрудников (на примере коммерческих организаций). *Организационная психология*, 5(4), 6–28.
- Ловаков, А. В., Липатов, С. А. (2011). Организационная идентификация и приверженность персонала: сходство и различие. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 8(2), 69–80.
- Магура, М. И., Курбатова, М. Б. (2007). *Секреты мотивации или мотивация без секретов*. М.: Аргумент.

- Петровская, И. А., Каширина, В. Ю. (2018). Приверженность организации и удовлетворенность работой двух представителей российских компаний. *Организационная психология*, 8(1), 53–72.
- Петрушина, В. В., Савицкая, А. Л. (2023). Вовлеченность персонала, как путь к достижению целей компании. *Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии*, 1, 230–240.
- Поздеева, Е. (2023). Кадровый голод. Каких специалистов не хватает на рынке труда в 2023 году? *Финам.Ру*. URL: <https://www.finam.ru/> (дата обращения 11.01.2024).
- Саенко, В. Н., Луговая, П. К. (2023). HR-технологии и вовлеченность персонала в работу. *Телескоп*, 2, 52–60.
- Самойленко, Д. А. (2021) Социально-психологические особенности формирования приверженности сотрудников предприятий и организаций. *Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований*, 3, 111–114.
- Симакин, М. А., Сухорукова, Н. Ф. (2020). Компоненты и виды приверженности персонала организации. *Вестник науки и образования*, 1-2(79), 57–61.
- Субочева, О. Н. (2016). Уровень организационной приверженности работников производственной организации как индикатор эффективности управления человеческими ресурсами. *Общество: социология, психология, педагогика*, 6, 13–15.
- Талтынов, С. М., Минакова, Н. В. (2016). Классификация подходов к определению лояльности персонала. *ЭКОНОМИНФО*, 25, 39–43.
- Трофимова, Е. Л., Бондаренко, В. Ю. (2014). Исследование приверженности персонала к организации. *Психология в экономике и управлении*, 2, 63–71.
- Чумарин, И. Г. Люди и организации: деструктивное противодействие. В сб.: *Люди и организации. Сборник тезисов Третьей Всероссийской конференции*. СПб.: ЗАО «Иматон-М», 2000.
- Чупаева, А. И. (2019). Вовлеченность персонала компании. *Вестник магистратуры*, 4-1(91), 55–56.
- Шубин, В.С. (2018). Приверженность организации: внешний и внутренний аспекты. *Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права*, 1(93), 96–104.
- Якимова, З. В., Царева, Н. А. (2019). Приверженность и психоэмоциональная напряженность сотрудников. *Азимут научных исследований: педагогика и психология*, 8(4(29)), 393–398.
- Ahmad, M. F., Safwan N. S. Z., Salamuddin N., Surat S., Basar A., Hussain R. N. J. R., Rajli M. A., Lamat S. A., Azemi M. A., Hassan M. H., Nazuri N. S., Suhaimi S. S. A. (2023). Gender differences in organizational commitment. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(8), 1–18.
- Al-Haroon, H. I., Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of organizational commitment among nurses in a major public hospital in Saudi Arabia. *Journal Multidisciplinary Healthcare*, 13, 519–526.
- Ali, I., Al Junaibi, F. (2022). The influence of personal and work-related factors on teachers' commitment during educational change: A study on UAE public schools. *Journal Heliyon*, 8.
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'Ar, O. O., Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: A cross-sectional study. *Journal BMC Nursing*, 15, 38.
- Attia, M. A. S., Youseff, M. R. L., El Fatah, S. A. A., Ibrahim, S. K., Gomaa, N. A. (2020). The relationship between health care providers' perceived work climate, organizational commitment, and caring efficacy at pediatric intensive care units. *Cairo University. International Journal Health Planning and Management*, 35, 469–481.
- Baek, H., Han, K., Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of nursing Management*, 27, 1655–1663.

- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Journal Frontiers in Psychology, 11*. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.559160/full> (дата обращения: 21.01.2024).
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*, 273—285.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology, 66*(1), 32–40.
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences, 6*, 309–314.
- Cho, H., Han, K., Ryu, E., Choi, E. (2021). Work Schedule Characteristics, Missed Nursing Care, and Organizational Commitment Among Hospital Nurses in Korea. *Journal of nursing scholarch, 53*, 106–114.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Journal Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 6*, 145–169.
- Culibrk, J., Deliћ, M., Mitrović, S., Čulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Journal Frontiers in Psychology, 9*. URL: <https://www.frontiersin.org/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Demir, C., Sahin, B., Teke, K., Ucar, M., Kursun, O. (2009). Organizational commitment of military physicians. *Journal Military Medicine, 174*, 929–935.
- Gabrani, A., Hoxha, A., Gabrani J., Petrela E., Zaimi, E., Avdullari. E. (2016). Perceived organizational commitment and job satisfaction among nurses in Albanian public hospitals: A cross-sectional study. *International Journal Health Planning and Management, 9*, 110–118.
- Gifford, R. E., Baan van de, F. C., Westra, D., Ruwaard, D., Zijlstra, F. R. H., Poesen, L.T., Fleuren, B. P. I. (2022). There and back again. Examining the development of employee commitment during a prolonged crisis. *Journal SSM — Qualitative Research in Health, 2*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100053>. (дата обращения: 21.01.2024).
- Gorgulu, O., Akilli, A. (2017). The determination of the levels of burnout syndrome, organizational commitment, and job satisfaction of the health workers. *Nigerian Journal of clinical practice, 20*, 48–56.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work. *Upper Saddle River, NJ*: Pearson Prentice Hall.
- Herrera J., De Las Heras-Rosas C. (2020). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Journal Frontiers in Psychology, 11*. URL: <https://www.frontiersin.org/ar>
- Hinno, S., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. (2011). Hospital nurses' work environment, quality of care provided and career plans. *Journal international nursing review, 58*, 255–262.
- Hirschi, A., Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior, 127*. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576> (дата обращения: 21.01.2024).
- Hngoi, C. L., Abdullah, N.-A., Sulaiman wan, W. S., Zaiedy Nor, N. I. (2023). Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review. *Journal Frontiers in Psychology, 13*.
- Ibrahim, A., Aljneibi, F. (2022). The influence of personal and work-related factors on teachers' commitment during educational change: A study on UAE public schools. *Heliyon, 8*(11). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9649976/> (дата обращения: 21.01.2024)

- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., Cooper, J. T. (2020). The experience of commitment in the contemporary workplace: an exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*, 60, 1–18.
- Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of management review*, 37(1), 130–151.
- Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70, 108–117.
- Li, M. (2022). On the role of psychological health and buoyancy in EFL Teachers' Professional Commitment. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Liu, J., Mao, Y. (2020). Continuing medical education and work commitment among rural healthcare workers: A cross-sectional study in 11 western provinces in China. *Journal BMJ Open*, 10.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467–483.
- Mart, C. T. (2013). A passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 1, 437–442.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Journal Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Journal Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18–35.
- Mousa, M., Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38, 208–224.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Murray, W. C., Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Journal Sustainability*, 13(6). URL: <https://www.researchgate.net/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Neves, T., Parreira, P., Rodrigues, V., Graveto, J. (2022). Organizational commitment and intention to leave of nurses in Portuguese hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*, 19(4). URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph19042470> (дата обращения: 21.01.2024).
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. Canada: John Wiley & Son, Inc.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Phuekphan, P., Aungsuroch, Y., Yunibhand, J. (2021). A model of factors influencing intention to leave nursing in Thailand. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 25, 407–420.

- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. R. D. Irwin, inc. Homewood, Illinois.
- Ramoo, V., Abdullah, K. L., Piaw, C. Y. (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 3141–3152.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., Chapman, G. J. (2012). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41(4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312443557> (дата обращения: 21.01.2024).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., Las Heras-Rosas de, C. (2021). Model of organizational commitment applied to health management systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*, 18. URL: <https://www.researchgate.net/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Rousseau D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–39.
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Santana-Martins, M., Nascimento, J. L., Sánchez-Hernández, M. I. (2022). Employees' emotional awareness as an antecedent of organizational commitment: The mediating role of affective commitment to the leader. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Tafreshi, M. Z., Skerrett, V., Atashzadeh-Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of Nursing Management*, 28, 595–605.
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., Nimon, K. (2017). Definitional and conceptual muddling: identifying the positionality of employee engagement and defining the construct. *Human Resource Development Review*, 16, 263–293.
- Torkaman, M., Heydari, N., Torabizadeh, C. (2020). Nurses' perspectives regarding the relationship between professional ethics and organizational commitment in healthcare organizations. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 13.
- Volpe, R.L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D., Dellasega, C. (2014). The Negative Impact of Organizational Cynicism on Physicians and Nurses. *Journal Health Care Management*, 33(4), 276–288.
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Journal Management Science Letters*, 11(1), 203–212.
- Yang, T., Ma, T., Liu, P., Liu, Y., Chen, Q., Guo, Y., Zhang, S., Deng, J. (2019). Perceived social support and presenteeism among healthcare workers in China: The mediating role of organizational commitment. *Journal Environmental Health and Preventive Medicine*, 24(1).

Zagenczyk, T. J, Cruz, K. S., Woodard, A. M., Walker, J. C., Few, W. T., Kiazad, K., Raja, M. (2013). The moderating effect of Machiavellianism on the psychological contract breach–organizational identification/disidentification relationships. *Journal of Business and Psychology*, 28, 287–99.

Поступила 12.02.2024



## The structure and factors of organizational commitment formation: a theoretical model

**Yuliya POTAPOVA**

ORCID: 0000-0002-1226-8982

**Vitaliya KLIMUKHINA**

ORCID: 0009-0002-6953-6252

*Dostoevsky Omsk State University, Omsk, Russia*

**Abstract.** *Purpose.* The study is devoted to the creation of a theoretical model of organizational commitment, taking into account the analysis of formation factors, components and related phenomena. *Approach.* The basis is the systematic approach of J. Meyer, N. Allen, the ideas of E. A. Alekseeva in line with the sociological approach to the analysis of commitment, the model proposed by M. Rodríguez-Fernández with colleagues. The model of organizational commitment is complemented by an analysis of the objects of its focus — the organization as a whole, the team and the leader, and activities. *Findings.* Based on a literature review, the authors propose a definition of organizational commitment and divide the factors of its formation into groups: the first is related to the individual characteristics of the employee and his position in the organization; the second — with the characteristics of organizational culture and the features of interpersonal relationships built on its basis; the third is focused on working conditions in the organization and their assessment through the prism of perceived organizational support and the psychological contract with the organization. *Conclusions.* A theoretical model of organizational commitment is proposed, which includes closely related phenomena: job satisfaction, loyalty, involvement and identification with the organization through their connection with the components of commitment. It was revealed that the most frequently mentioned factors in the formation of organizational commitment are relationships with the manager, characteristics of the organizational culture, working conditions and their subjective assessment by the employee. *Prospects.* The results obtained indicate the need to continue work on the problem of organizational commitment in order to explore the phenomena described by foreign researchers, taking into account the business culture that has developed in our country, and also to clarify what exactly the factors (for example, gender, age, salary, etc.), the influence of which has been shown to be contradictory in various empirical studies, or no single point of view has been formed regarding its significance.

**Keywords:** organizational commitment, satisfaction, identification, loyalty, involvement, personnel, psychological contract.

### References

Ahmad, M. F., Safwan N. S. Z., Salamuddin N., Surat S., Basar A., Hussain R. N. J. R., Rajli M. A., Lamat S. A., Azemi M. A., Hassan M. H., Nazuri N. S., Suhaimi S. S. A. (2023). Gender differences in organizational commitment. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(8), 1–18.



- Alekseeva, E. A. (2022). Koncept organizacionnoj priverzhennosti v sociologicheskoy diskussii [The concept of organizational commitment in sociological discussion]. *Kazan Social and Humanitarian Bulletin*, 6(57), 4–10. (in Russian)
- Al-Haroon, H. I., Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of organizational commitment among nurses in a major public hospital in Saudi Arabia. *Journal Multidisciplinary Healthcare*, 13, 519–526.
- Ali, I., Al Junaibi, F. (2022). The influence of personal and work-related factors on teachers' commitment during educational change: A study on UAE public schools. *Journal Heliyon*, 8.
- Andreeva, K. D., Demyanova, A. V., Lola, I. S., Pokrovsky, S. I., Usov, N. A. (2024). *Rynok truda otdel'nyh otrasley jekonomiki Rossii: tekushhaja situacija i ozhidaemyj fokus peremen. III kvartal 2023* [The labor market of individual sectors of the Russian economy: the current situation and the expected focus of change]. III quarter of 2023. M.: ISSEZ HSE. (in Russian)
- Asiri, S. A., Rohrer, W. W., Al-Surimi, K., Da'Ar, O. O., Ahmed, A. (2016). The association of leadership styles and empowerment with nurses' organizational commitment in an acute health care setting: A cross-sectional study. *Journal BMC Nursing*, 15, 38.
- Attia, M. A. S., Youseff, M. R. L., El Fatah, S. A. A., Ibrahim, S. K., Gomaa, N. A. (2020). The relationship between health care providers' perceived work climate, organizational commitment, and caring efficacy at pediatric intensive care units. Cairo University. *International Journal Health Planning and Management*, 35, 469–481.
- Baek, H., Han, K., Ryu, E. (2019). Authentic leadership, job satisfaction and organizational commitment: The moderating effect of nurse tenure. *Journal of Nursing Management*, 27, 1655–1663.
- Bak, H. (2020). Supervisor feedback and innovative work behavior: the mediating roles of trust in supervisor and affective commitment. *Journal Frontiers in Psychology*, 11. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.559160/full> (дата обращения: 21.01.2024).
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22, 273–285.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Cao, Y., Liu, J., Liu, K., Yang, M., Liu, Y. (2019). The mediating role of organizational commitment between calling and work engagement of nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Sciences*, 6, 309–314.
- Cho, H., Han, K., Ryu, E., Choi, E. (2021). Work Schedule Characteristics, Missed Nursing Care, and Organizational Commitment Among Hospital Nurses in Korea. *Journal of nursing scholar*, 53, 106–114.
- Chumarin, I. G. (2000). Lyudi i organizatsii: destruktivnoe protivodeystvie [People and organizations: destructive counteraction]. *People and organizations. Collection of abstracts of the Third All-Russian Conference*. St. Petersburg: Imaton-M. (in Russian)
- Chupaeva, A. I. (2019). Vovlechnost' personala kompanii [Involvement of company personnel]. *Journal of Magistracy*, 4-1(91), 55–56. (in Russian)
- Coyle-Shapiro, J. A. M., Pereira Costa, S., Doden, W., Chang, C. (2019). Psychological contracts: past, present, and future. *Journal Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 145–169.
- Culibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., Čulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Journal Frontiers in Psychology*, 9. URL: <https://www.frontiersin.org/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Demir, C., Sahin, B., Teke, K., Ucar, M., Kursun, O. (2009). Organizational commitment of military physicians. *Journal Military Medicine*, 174, 929–935.

- Dominyak, V. I. (2007). Osnovnye podhody k opredeleniju ponjatija «organizacionnaja lojal'nost'» [Basic approaches to defining the concept of "organizational loyalty"]. *Staff loyalty. Almanac* (45–53). M.: Publishing House "Image Media". (in Russian)
- Drobyshevsky, S. M., Mau, V. A., Sinelnikov-Murylev, S. G. (2023). Monitoring jekonomicheskoy situacii v Rossii: tendencii i vyzovy social'no-jekonomicheskogo razvitija [Monitoring the economic situation in Russia: trends and challenges of socio-economic development]. *Institute of Economic Policy named after E. T. Gaidara*, 10(175). URL: [http://www.iep.ru/files/text/crisis\\_monitoring/2023\\_10-175\\_Dec.pdf](http://www.iep.ru/files/text/crisis_monitoring/2023_10-175_Dec.pdf) (access date: 01/21/2024). (in Russian)
- Gabrani, A., Hoxha, A., Gabrani J., Petrela E., Zaimi, E., Avdullari. E. (2016). Perceived organizational commitment and job satisfaction among nurses in Albanian public hospitals: A cross-sectional study. *International Journal Health Planning and Management*, 9, 110–118.
- Galcheva, A. (2023). Opros biznesa pokazal rekordnyj s 1996 goda uroven' kadrovogo goloda [A business survey showed a record level of staff shortages since 1996]. RBC. URL: <https://www.rbc.ru/economics/> (access date: 01/31/2024). (in Russian)
- Gifford, R. E., Baan van de, F. C., Westra, D., Ruwaard, D., Zijlstra, F. R. H., Poesen, L.T., Fleuren, B. P. I. (2022). There and back again. Examining the development of employee commitment during a prolonged crisis. *Journal SSM — Qualitative Research in Health*, 2. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ssmqr.2022.100053>. (дата обращения: 21.01.2024).
- Gorgulu, O., Akilli, A. (2017). The determination of the levels of burnout syndrome, organizational commitment, and job satisfaction of the health workers. *Nigerian Journal of clinical practice*, 20, 48–56.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2003). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Herrera J., De Las Heras-Rosas C. (2020). The organizational commitment in the company and its relationship with the psychological contract. *Journal Frontiers in Psychology*, 11. URL: <https://www.frontiersin.org/ar>
- Hinno, S., Partanen, P., Vehviläinen-Julkunen, K. (2011). Hospital nurses' work environment, quality of care provided and career plans. *Journal international nursing review*, 58, 255–262.
- Hirschi, A., Spurk, D. (2021). Ambitious employees: Why and when ambition relates to performance and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 127. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103576> (дата обращения: 21.01.2024).
- Hngoi, C. L., Abdullah, N.-A., Sulaiman wan, W. S., Zaiedy Nor, N. I. (2023). Relationship between job involvement, perceived organizational support, and organizational commitment with job insecurity: A systematic literature review. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Ibrahim, A., Aljneibi, F. (2022). The influence of personal and work-related factors on teachers' commitment during educational change: A study on UAE public schools. *Heliyon*, 8(11). URL: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9649976/> (дата обращения: 21.01.2024)
- Kabalina, V. I., Makarova, A. V. (2022). Vovlechnonost' rabotnikov: sistematizacija podhodov k opredeleniju i izmereniju [Employee engagement: systematizing approaches to definition and measurement]. *Organizational Psychology*, 12(3), 110–137. (in Russian)
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Klein, H. J., Brinsfield, C. T., Cooper, J. T. (2020). The experience of commitment in the contemporary workplace: an exploratory reexamination of commitment model antecedents. *Human Resource Management*, 60, 1–18.

- Klein, H. J., Molloy, J. C., Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct: Revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of management review*, 37(1), 130–151.
- Kostina, E. V. Formirovanie predannosti, lojal'nosti i doverija u sotrudnikov v sisteme psihologicheskoj profilaktiki tekuchesti kadrov obrazovatel'nyh organizacij MVD Rossii [Formation of devotion, loyalty and trust among employees in the system of psychological prevention of staff turnover in educational organizations of the Ministry of Internal Affairs of Russia]. *Bulletin of St. Petersburg University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*, 3(95), 2022, 166–175. (in Russian)
- Kraak, J. M., Lunardo, R., Herrbach, O., Durrieu, F. (2017). Promises to employees matter, self-identity too: effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions. *Journal of Business Research*, 70, 108–17.
- Li, M. (2022). On the role of psychological health and buoyancy in EFL Teachers' Professional Commitment. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Lipatov, S. A. (2016). Struktura vkljuchennosti rabotnikov v organizaciju kak social'no-psihologicheskaja problema [The structure of employee involvement in the organization as a socio-psychological problem]. *Bulletin of Moscow University. Series: Psychology*, 14(3), 73–80. (in Russian)
- Lipatov, S. A., Sinchuk, Kh. I. (2015). Social'no-psihologicheskie faktory organizacionnoj priverzhennosti sotrudnikov (na primere kommercheskih organizacij) [Social and psychological factors of employees' organizational commitment (using the example of commercial organizations)]. *Organizational Psychology*, 5(4), 6–28. (in Russian)
- Liu, J., Mao, Y. (2020). Continuing medical education and work commitment among rural healthcare workers: A cross-sectional study in 11 western provinces in China. *Journal BMJ Open*, 10.
- Lovakov, A. V., Lipatov, S. A. (2011). Organizacionnaja identifikacija i priverzhennost' personala: shodstvo i razlichie [Organizational identification and employee commitment: Similarities and differences]. *Psychology. Journal of the Higher School of Economics*, 8(2), 69–80. (in Russian)
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior-versus-superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84, 467–483.
- Magura, M. I., Kurbatova, M. B. (2007). *Sekrety motivacii ili motivacija bez sekretov* [Secrets of motivation or motivation without secrets]. M.: Argument. (in Russian)
- Mart, C. T. (2013). A passionate teacher: Teacher commitment and dedication to student learning. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 1, 437–442.
- Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Journal Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Journal Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Morrow, P. C. (2011). Managing organizational commitment: insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 18–35.
- Mousa, M., Puhakka, V. (2019). Inspiring organizational commitment: Responsible leadership and organizational inclusion in the Egyptian health care sector. *Journal of Management Development*, 38, 208–224.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

- Murray, W. C., Holmes, M. R. (2021). Impacts of employee empowerment and organizational commitment on workforce sustainability. *Journal Sustainability*, 13(6). URL: <https://www.researchgate.net/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Neves, T., Parreira, P., Rodrigues, V., Graveto, J. (2022). Organizational commitment and intention to leave of nurses in Portuguese hospitals. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*, 19(4). URL: <https://doi.org/10.3390/ijerph19042470> (дата обращения: 21.01.2024).
- O'Malley, M. (2000). *Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last*. Canada: John Wiley & Son, Inc.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Petrovskaya, I. A., Kashirina, V. Yu. (2018). Priverzhennost' organizacii i udovletvorennost' rabotoj dvuh predstavitelej rossijskih kompanij [Organizational commitment and job satisfaction of two representatives of Russian companies]. *Organizational Psychology*, 8(1), 53–72. (in Russian)
- Petrushina, V. V., Savitskaya, A. L. (2023). Vovlechnost' personala, kak put' k dostizheniju celej kompanii [Personnel involvement as a way to achieve company goals]. *Bulletin of the Kursk State Agricultural Academy*, 1, 230–240. (in Russian)
- Phuekphan, P., Aunguroch, Y., Yunibhand, J. (2021). A model of factors influencing intention to leave nursing in Thailand. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 25, 407–420.
- Porter, L. W., Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. R. D. Irwin, inc. Homewood, Illinois.
- Pozdeeva, E. (2023). Kadrovyy golod. Kakih specialistov ne hvataet na rynke truda v 2023 godu? [Personnel shortage. What specialists are missing in the labor market in 2023?] *Finam. RU*. URL: <https://www.finam.ru/> (дата обращения: 21.01.2024). (in Russian)
- Ramoo, V., Abdullah, K. L., Piaw, C. Y. (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 22, 3141–3152.
- Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Bordia, P., Bordia, S., Chapman, G. J. (2012). If you wrong us, shall we not revenge? Moderating roles of self-control and perceived aggressive work culture in predicting responses to psychological contract breach. *Journal of Management*, 41(4). URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206312443557> (дата обращения: 21.01.2024).
- Rhoades, L., Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698–714.
- Rodríguez-Fernández, M., Herrera, J., Las Heras-Rosas de, C. (2021). Model of organizational commitment applied to health management systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health (IJERPH)*, 18. URL: <https://www.researchgate.net/> (дата обращения: 21.01.2024).
- Rousseau D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121–139.
- Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Saenko, V. N., Lugovaya, P. K. (2023). HR-tehnologii i vovlechnost' personala v rabotu [HR technologies and staff involvement in work]. *Telescope*, 2, 52–60. (in Russian)
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Samoilenko, D. A. (2021). Social'no-psihologicheskie osobennosti formirovaniya priverzhennosti sotrudnikov predpriyatij i organizacij [Socio-psychological features of the formation of commitment

- of employees of enterprises and organizations]. *Telescope: A Journal of Sociological and Marketing Research*, 3, 111–114. (in Russian)
- Santana-Martins, M., Nascimento, J. L., Sánchez-Hernández, M. I. (2022). Employees' emotional awareness as an antecedent of organizational commitment: The mediating role of affective commitment to the leader. *Journal Frontiers in Psychology*, 13.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Sepahvand, F., Mohammadipour, F., Parvizy, S., Tafreshi, M. Z., Skerrett, V., Atashzadeh-Shoorideh, F. (2020). Improving nurses' organizational commitment by participating in their performance appraisal process. *Journal of Nursing Management*, 28, 595–605.
- Shubin, V. S. (2018). Priverzhennost' organizacii: vneshnij i vnutrennij aspekty [Commitment to the organization: external and internal aspects]. *Bulletin of Khabarovsk State University of Economics and Law*, 1(93), 96–104. (in Russian)
- Shuck, B., Osam, K., Zigarmi, D., Nimon, K. (2017). Definitional and conceptual muddling: identifying the positionality of employee engagement and defining the construct. *Human Resource Development Review*, 16, 263–293.
- Simakin, M. A., Sukhorukova, N. F. (2020). Komponenty i vidy priverzhennosti personala organizacii. Vestnik nauki i obrazovanija [Components and types of staff commitment to the organization]. *Bulletin of Science and Education*, 1-2(79), 57–61. (in Russian)
- Subocheva, O. N. (2016). Uroven' organizacionnoj priverzhennosti rabotnikov proizvodstvennoj organizacii kak indikator jeffektivnosti upravlenija chelovecheskimi resursami [The level of organizational commitment of employees of a production organization as an indicator of the effectiveness of human resource management]. *Society: sociology, psychology, pedagogy*, 6, 13–15. (in Russian)
- Taltynov, S. M., Minakova, N. V. (2016). Klassifikacija podhodov k opredeleniju lojal'nosti personala [Classification of approaches to determining personnel loyalty]. *ECONOMINFO*, 25, 39–43. (in Russian)
- Torkaman, M., Heydari, N., Torabizadeh, C. (2020). Nurses' perspectives regarding the relationship between professional ethics and organizational commitment in healthcare organizations. *Journal of Medical Ethics and History of Medicine*, 13.
- Trofimova, E. L., Bondarenko, V. Yu. (2014). Issledovanie priverzhennosti personala k organizacii [Study of staff commitment to the organization]. *Psychology in Economics and Management*, 2, 63–71. (in Russian)
- Varshavskaya, E. Ya. (2021). Izbytochnaja kvalifikacija rossijskih rabotnikov: masshtaby, determinanty, posledstvija [Overqualification of Russian workers: scale, determinants, consequences]. *Sociological Research*, 11, 37–48. (in Russian)
- Volpe, R.L., Mohammed, S., Hopkins, M., Shapiro, D., Dellasega, C. (2014). The Negative Impact of Organizational Cynicism on Physicians and Nurses. *Journal Health Care Management*, 33(4), 276–288.
- Vuong, B., Tung, D., Tushar, H., Quan, T., Giao, H. (2021). Determinates of factors influencing job satisfaction and organizational loyalty. *Journal Management Science Letters*, 11(1), 203–212.
- Yakimova, Z. V., Tsareva, N. A. (2019). Priverzhennost' i psihojemocional'naja naprjazhennost' sotrudnikov [Commitment and psycho-emotional tension of employees]. *Azimet nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologija*, 8(4(29)), 393–398. (in Russian)
- Yang, T., Ma, T., Liu, P., Liu, Y., Chen, Q., Guo, Y., Zhang, S., Deng, J. (2019). Perceived social support and presenteeism among healthcare workers in China: The mediating role of organizational commitment. *Journal Environmental Health and Preventive Medicine*, 24(1).

Zagenczyk, T. J., Cruz, K. S., Woodard, A. M., Walker, J. C., Few, W. T., Kiazad, K., Raja, M. (2013). The moderating effect of Machiavellianism on the psychological contract breach–organizational identification/disidentification relationships. *Journal of Business and Psychology*, 28, 287–299.

Received 12.02.2024