ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru

2024. Том 14. № 4.

HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru

2024. Vol. 14. No. 4.

2024. Том 14. № 4.

Электронный научный журнал

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Учредитель:

Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики»

Выходит 4 раза в год

Редакция

Главный редактор:
Штроо В.А. *(НИУ «Высшая школа экономики»)*

Зам. главного редактора:

Липатов С.А. *(Московский государственный университет)*

Редакторы:
Вовна О.С. *(НИУ «Высшая школа экономики»)*

Редакционная коллегия:

Аксеновская Л.Н. *(Саратовский государственный университет)*
Базаров Т.Ю. *(Московский государственный университет)*
Бентон С. *(ООО «Бпси», Лондон, Великобритания)*
Булгаков А.В. *(Московский государственный гуманитарный университет)*
Гайдар К.М. *(Воронежский государственный университет)*
Дик ван Р. *(Университет Гёте, Франкфурт-на-Майне, Германия)*
Карпов А.В. *(Ярославский государственный университет)*
Леонова А.Б. *(Московский государственный университет)*
Липатов С.А. *(Московский государственный университет)*
Маничев С.А. *(Санкт-Петербургский государственный университет)*
Моргунов Е.Б. *(Московская Высшая школа социальных и экономических наук)*
Мякушкин Д.Е. *(Южно-Уральский государственный университет)*
Осин Е.Н. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*
Поддьяков А.Н. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*
Сарычев С.В. *(Курский государственный университет)*
Серкин В.П. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*
Стоунер Дж. *(Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)*
Такушьян Г. *(Университет Фордхам, Нью-Йорк, США)*
Шауфели В. *(Университет Утрехта, Утрехт, Нидерланды)*
Штроо В.А. *(НИУ «Высшая школа экономики», Москва)*

Корректор: Вовна О.С.

2024. Vol. 14. No. 4.

Scientific e-journal

URL: www.orgpsyjournal.hse.ru

E-mail: orgpsyjournal@hse.ru

Founder:

National research university

Higher School of Economics

Published 4 times per year

Editor-in-chief

Wladimir A. Stroh *(National Research University «Higher School of Economics», Russia)*

Deputy Editor-in-chief

Sergey A. Lipatov *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*

Managing Editors

Olga Vovna *(National Research University «Higher School of Economics», Russia)*

Editorial Board

Lyudmila N. Aksenovskaya *(Chernyshevsky Saratov State University, Russia)*
Takhir Yu. Bazarov *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*
Stephen Benton *(Bpsy Ltd., UK)*
Alexander V. Bulgakov *(Moscow State Humanitarian University, Russia)*
Rolf van Dick *(Goethe University Frankfurt-am-Main, Germany)*
Karina M. Gaydar *(Voronezh State University, Russia)*
Anatoly V. Karpov *(Yaroslavl Demidov State University, Russia)*
Anna B. Leonova *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*
Sergey A. Lipatov *(Lomonosov Moscow State University, Russia)*
Sergey A. Manichev *(Saint Petersburg State University, Russia)*
Eugeny B. Morgunov *(Moscow School of Social and Economic Sciences, Russia)*
Dmitry Myakushkin *(South Ural State University, Russia)*
Evgeny N. Osin *(National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*
Alexander N. Poddiakov *(National Research University «Higher School of Economics», Russia)*
Sergey V. Sarychev *(Kursk State University, Russia)*
Wilmar Schaufeli *(Utrecht University, Netherlands)*
Vladimir P. Serkin *(National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*
James Stoner *(Fordham University, USA)*
Wladimir A. Stroh *(National Research University «Higher School of Economics, Russia»)*
Harold Takooshian *(Fordham University, USA)*

Corrector: Olga Vovna

Содержание

От редакции

7–8 Представляем новый номер

Исследования в организационной психологии

9–25 Социально-психологические особенности социального капитала в российских деловых организациях
Почебут Л. Г., Чикер В. А., Волкова Н. В., Недошивина М. А.

26–49 Различия в представлениях о физических заболеваниях и дискриминация на рабочем месте
Ефимова Л. А.

50–64 Взаимосвязь между готовностью к общению и солидарностью в российских организациях (на англ. яз.) *Балезина Е. А., Пермякова Т. М.*

65–79 Этическое лидерство и намерение уволиться с точки зрения социального обмена: изучение модели двойного пути (на англ. яз.) *Удин У.*

Организационно-психологическая практика

80–107 Управление изменениями: эмоционально-смысловые конструкты в организационом осмыслении *Ермолаев М. О.*

Обзоры

108–126 Вовлечённость персонала и её взаимосвязь с трудовой мотивацией
Карпов А. Б.

Первые шаги

127–135 Неопределённость роли и профессиональный стресс как предикторы удовлетворённости работой медсестёр (на англ. яз.) *Али Ю., Казми С. Ф.*

136–150 Опосредующая роль рабочего стресса в связи между организационным климатом и удовлетворённостью работой у медсестёр (на англ. яз.) *Беруту М. Б., Ильхами С. Д.*

151–170 Предпринимательское мышление как предиктор внутрифирменного предпринимательства сотрудников в условиях психологической безопасности и вовлечённости в работу (на англ. яз.)
Вэньцзюнь Ц., Паникарова С. В., Чжиюань Л.

171–195 Как сегодня обстоят дела с организационным гражданским поведением и удовлетворённостью работой в компаниях розничной торговли в Индонезии? (на англ. яз.)
Хаким А. Р., Румиджати А., Мурсиди М., Роз К.

196–214 Вклад межличностного конфликта и организационной справедливости в контрпродуктивное рабочее поведение и роль эмоционального интеллекта (на англ. яз.)
Адха А., Нурмаянти С., Сурьяни Э.

215–227 Роль автономности работы и вовлечённости в работу в балансе между работой и личной жизнью среди сотрудников сектора информационных технологий (на англ. яз.) *Дей Ч.*

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

228–251 Семейная карьера: сущность, основания для типологии и методы помощи в профессиональном и семейном самоопределении
Пряжников Н. С., Камнева Е. В., Кузнецов К. Г., Полевая М. В., Полиматиди М. А.

252–269 Экономическая этнопсихология и изоморфизм как источники ресурсов организаци и сообществ и институтов многополярного мира *Карнышев А. Д., Иванова Е. А.*

Конференции

270–273 XXV Ясинская (Апрельская) международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества

Литературный гид

Content

Editorial

7–8 We are glad to introduce our readers to new issue

Research in organizational psychology

9–25 Socio-psychological features of social capital in Russian business organizations (in Russian)
Ludmila Pochebut, Vera Chiker, Natalia Volkova, Mariia Nedoshivina

26–49 Differences in perceptions of physical illnesses and workplace discrimination (in Russian)
Lyudmila Efimova

50–64 The relationship between willingness to communicate and solidarity in Russian organizations
Ekaterina Balezina, Tatyana Permyakova

65–79 Ethical leadership and employee turnover intentionin the social exchange perspective: Exploring a dual pathway model
Udin Udin

Organizational psychology in practice

80–107 Change management: emotional-semantic constructs in organizational sensemaking (in Russian)
Mikhail Ermolaev

Reviews

108–126 Relationships of employee engagement and work motivation (in Russian)
Alexey Karpov

First steps

127–135 Role ambiguity and occupational stress as predictors of nurses' job satisfaction
Yumna Ali, Syeda Kazmi

136–150 Organizational climate and job satisfaction of nurses: the mediating roles of job stress
Meta Berutu, Susanti Ilhami

151–170 Unleashing intrapreneurial behavior: Cultivating an entrepreneurial mindset to meet the increasing demand for intrapreneurship
Zuo Wenjun, Svetlana Panikarova, Li Zhiyuan

171–195 How is organizational citizenship behavior and job satisfaction today? Evidence on retail companies in Indonesia
Arif Hakim, Aniek Rumijati, Mursidi Mursidi, Kenny Roz

196–214 The contribution of interpersonal conflict and organizational justice to counterproductive work behavior and the moderating role of emotional intelligence
Adha Adha, Siti Nurmayanti, Embun Suryani

215–227 The role of job autonomy and job involvement in work-life balance among the IT sector employees
Chanchal Dey

Organizational psychology in dialogues and discussions

228–251 Family career: Nature, basis for typology, and methods of support in professional and family self-determination (in Russian)
Nikolai Pryazhnikov, Elena Kamneva, Kirill Kuznetsov, Marina Polevaya, Alexandra Polimatidi

252–269 Economic ethnopsychology and isomorphism as sources of resources for organizing communities and institutions of a multipolar world (in Russian)
Alexander Karnyshev, Elena Ivanova

Conferences

270–273 *XXV Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development*

Literary guide

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 7–8.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

От редакции

Мы представляем вам очередной номер журнала «Организационная психология».

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»** читатели найдут четыре статьи. В трёх из них обсуждаются различные аспекты жизни в российских деловых организациях: социально-психологические особенности социального капитала, готовность к общению в её связи с солидарностью, а также представления о физических заболеваниях и дискриминации на рабочем месте. Связь между этическим лидерством и намерением уволиться среди сотрудников изучается в статье индонезийского автора.

Рубрика **«Организационно-психологическая практика»** представлена статьей М. О. Ермолаева, в которой описывается реализация и обсуждаются итоги двух международных консалтинговых проектов организационных изменений на основе создания эмоционально-смысловых конструктов.

В рубрику **«Обзоры»** вошла статья А. Б. Карпова, посвящённая обзору теоретических и практических публикаций на тему вовлечённости персонала в контексте её связи с трудовой мотивацией.

Под рубрикой **«Первые шаги»** в данном номере размещены сразу шесть статей зарубежных авторов. В двух из них речь в них идёт о профессиональном стрессе и удовлетворённости работой у медсестер. Тема взаимосвязи между предпринимательским мышлением и внутрифирменным предпринимательством поднимается в статье китайских аспирантов. Ещё в двух статьях в фокус внимания индонезийских авторов попадают две противоположные формы организационного поведения — гражданское и контрпродуктивное — и изучаются во взаимосвязи с удовлетворённостью работой, с одной стороны, и с организационной справедливостью, с другой стороны. Роль автономности работы и вовлечённости в работу в балансе между работой и личной жизнью среди сотрудников сектора информационных технологий привлекла внимание индийского исследователя.

Вниманию читателей предлагаются две статьи, вышедшие под рубрикой **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»**. Коллектив московских авторов обсуждают семейную карьеру и её роль в профессиональном и семейном самоопределении личности. Иркутские психологи делятся своими размышлениями об источниках ресурсов организации сообществ и институтов многополярного мира.

В рубрике **«Конференции»** размещён анонс XXV Ясинская (Апрельская) международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества.

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Editorial

We present our journal's new edition Issue No. 4, 2024.

In the section **«Research in Organizational Psychology»** readers will find four articles. They discuss various aspects of life in Russian business organizations: socio-psychological features of social capital, readiness to communicate in its connection with solidarity, as well as ideas about physical illnesses and discrimination in the workplace. The relationship between ethical leadership and the intention to quit among employees is studied in the article by an Indonesian author.

The section **«Organizational Psychological in Practice»** is represented by the article by M.O. Ermolaev, which describes the implementation and discusses the results of two international consulting projects on organizational changes based on the creation of emotional-semantic constructs.

The section **«Reviews»** includes an article by A.B. Karpov, devoted to a review of theoretical and practical publications on the topic of personnel engagement in the context of its connection with labor motivation.

The **«First Steps»** section of this issue features six articles by foreign authors. Two of them focus on professional stress and job satisfaction among nurses. The topic of the relationship between entrepreneurial thinking and intra-firm entrepreneurship is raised in an article by Chinese postgraduate students. Two more articles by Indonesian authors focus on two opposing forms of organizational behavior — citizenship and counterproductive — and study them in relation to job satisfaction, on the one hand, and organizational justice, on the other. The role of work autonomy and work involvement in work-life balance among IT employees attracted the attention of an Indian researcher.

Readers are offered two articles published in the **«Organizational Psychology in Dialogues, and Discussions»** section. A group of Moscow authors discuss family careers and their role in the professional and family self-determination of an individual. Irkutsk psychologists share their thoughts on the sources of resources for organizing communities and institutions in a multipolar world.

The **«Conferences»** section contains an announcement of the XXV Yasinskaya (April) International Scientific Conference on Problems of Economic and Social Development.

Please, enjoy the reading!

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 9–25.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-9-25

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Социально-психологические особенности социального капитала в российских деловых организациях[1]

ПОЧЕБУТ Людмила Георгиевна (автор для переписки)
ORCID: 0000-0003-4390-1442

ЧИКЕР Вера Александровна
ORCID: 0000-0001-7444-6898
Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

ВОЛКОВА Наталья Владимировна
ORCID: 0000-0002-9045-4393
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», филиал в Санкт-Петербурге (НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург), Санкт-Петербург, Россия

НЕДОШИВИНА Мария Александровна
ORCID: 0000-0001-7422-0055
Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. Статья продолжает серию статей, подготовленных авторами по теории и методологии социального капитала организации. *Цель статьи* — проанализировать методическое обеспечение исследований социального капитала организаций. Достижение данной цели предполагает решение следующих задач: 1) на основе анализа зарубежной литературы рассмотреть методики, предлагаемые зарубежными авторами; 2) доказать валидность авторской методики «Компоненты социального капитала организации». Мы рассматриваем организацию как коллективного субъекта социального капитала, объединённого взаимным доверием, общностью норм, целей и ценностей. Сотрудники организации, включённые в деятельность организации, являются индивидуальными субъектами социального капитала. Социальный капитал организации определяется как система межличностных связей, в которой объединение сотрудников основано на взаимном уважении, единстве ценностей, целей, соблюдении корпоративных норм и стремлении к поддержанию репутации своей организации. *Метод*. Выборку исследования составили 235 респондентов, из них 97 мужчин и 138 женщин. Средний возраст респондентов составил 40 лет. В исследовании использовались: разработанная нами методика «Компоненты социального капитала организации» (КСКО); опросник «Организационная приверженность; методика «Компоненты репутации организации»; опросник «Уровень доверия в организации»; «Шкала социальной желательности». *Результаты*. В итоге обнаружена специфика социального капитала в различных организациях, выявлено наличие значимых взаимосвязей между компонентами социального капитала организации и методиками, разработанными другими авторами. *Вывод*. Консолидация объединяет коллективных и индивидуальных субъектов в единый конструкт — социальный капитал организации. Для создания условий консолидации

1 Статья опубликована в рамках Программы «Университетское партнёрство»

Адрес: 199034, Санкт-Петербург, Университетская наб., д.7/9. **E-mail:** ludmila.pochebut@gmail.com

социального капитала необходимо проводить работу со всеми его компонентами и использовать новые целенаправленные методики. *Ценность результатов.* Полученные результаты подтвердили валидность разработанной нами методики измерения консолидации социального капитала организации, показали необходимость использования комплексных методов исследования. Оригинальность исследования заключается в строгом научном обосновании содержания и структуры социального капитала организации, подтверждённой эмпирическим путём.

Ключевые слова: социальный капитал организации, методики, специфика социального капитала.

Введение

В настоящее время особенно актуальными стали исследования социального капитала в различных организациях. В зарубежной научной литературе за последние 20 лет опубликовано более 700 статей на эту тему. Феномен социального капитала является междисциплинарной проблемой. П. Бурдьё рассматривал философские и экономические аспекты социального капитала (Bourdieu, 2001). Р. Патнэм глубоко проанализировал политические проблемы влияния социального капитала на экономическое развитие страны (Putnam, 1996). М. Вулкок понимал социальный капитал как ресурс экономического развития (Woolcock, 1998). Дж. Коулман изучал взаимосвязь социального и человеческого капиталов в семейных отношениях (Coleman, 1998). С точки зрения социологии, социальный капитал рассматривается как общественное благо (Alecu, 2022; Campbell, 2020). Проблемы социального капитала интенсивно изучаются и в отечественной психологии (Блок, Головин, 2015; Дайнеко, Штроо, 2022; Игумнов, 2021; Татарко, 2022).

Обзор публикаций зарубежных авторов показал, что существует много неразрешённых до сих пор вопросов. Так, например, учёные — социологи и социальные психологи — не достигли консенсуса по содержанию понятия «социальный капитал» (Oksanen et al., 2913). В некоторых концепциях социального капитала не учитываются такие его составляющие, как нормы взаимности или сетевые взаимодействия (Pejtersen et al., 2010; Ommen et al., 2009). Некоторые авторы рассматривают социальный капитал только в контексте социальной поддержки (Meng, Borg, Clausen, 2019). Отсутствие научного консенсуса относительно основных составляющих социального капитала отражается на подборе и разработке методического инструментария для его измерения. Разнообразие и несогласованность различных методик измерения социального капитала препятствует проведению сравнительного анализа состояния и уровня развития социального капитала в различных организациях и в разных странах мира.

В науке принято рассматривать три вида социального капитала: структурный, когнитивный и реляционный, или отношенческий (Bain, Hicks, 1998). Структурный социальный капитал подразделяется на три типа в зависимости от того, как распределяются ресурсы между членами группы. Авторы, изучающие социальный капитал, обозначают эти типы следующим образом: 1) связывающий (*linking*) социальный капитал предназначен для объединения сотрудников разных отделов с целью предоставления им доступа к ресурсам друг друга; 2) охватывающий (*bonding*) ориентирован на накопление ресурсов сотрудниками, которые берут на себя обязательства обмениваться ресурсами друг с другом; 3) соединяющий (*bridging*) служит мостом между разными подразделениями организации. Он нацелен на установление и поддержание связей, этот тип называют ещё «мостовой» социальный

капитал (см.: Burt, 1997; 2000; Chen, Meng, 2015; Ferlander, 2007; Harpham, Grant, Thomas, 2002; Szreter, Woolcock, 2004).

К формам социального капитала относят: позитивный капитал, повышающий эффективность деятельности организации, и негативный капитал, приводящий к конфликтам между группами. Негативный социальный капитал может возникнуть в тех случаях, когда подразделения организации, обладающие высоким уровнем социального капитала, конфликтуют между собой, что способствует снижению работоспособности организации в целом (Graeff, Svendsen, 2013). С. Ферландер предлагает рассматривать горизонтальный и вертикальный типы социального капитала. Первый тип возникает в результате взаимодействия сотрудников организации, а второй тип отражает отношения сотрудников с менеджерами различных уровней (Ferlander, 2007). Основной на сегодня является задача разработки надёжных и апробированных социально-психологических методов изучения социального капитала. Многие методики, разработанные зарубежными и отечественными учёными, успешно применяются в исследованиях.

Методические подходы к измерению социального капитала организаций

Многочисленные исследования в области изучения социального капитала позволили установить несколько его функций:

- побуждение сотрудников к коллективному поведению и обеспечение оптимального функционированя организации (Tsounis et al., 2023);
- предоставление доступа к дополнительными ресурсам (Adler, Kwon, 2002);
- вовлечённость персонала в работу (Clausen, Meng, Borg, 2019);
- повышение удовлетворённости сотрудников трудом и взаимоотношениями (Ommen et al., 2009).

Вместе с тем, в научной литературе отмечается, что снижение уровня социального капитала может привести к эмоциональному истощению сотрудников (Kowalski et al., 2010) и переживанию стресса на рабочем месте (Firouzbakht et al., 2018).

Приведём краткое описание разработанных в зарубежной организационной психологии методик измерения социального капитала организации. Так, Дж. Пейтерсен совместно с сотрудниками предложил методику, которая измеряет уровень доверия в организации и состоит из трёх шкал: а) доверие между сотрудниками; б) доверие к руководству; в) оценка справедливости на рабочем месте (Pejtersen et al., 2010). Шкала О. Оммен состоит из шести пунктов и оценивает уровень социальной поддержки и доверия, приверженность ценностям организации (Ommen et al., 2009). Шкала, разработанная А. Коувоненом с коллегами, предназначена для оценки доверия, норм взаимности, чувства солидарности, направленности на коллективные действия и консенсусное принятие решений (Kouvonen et al., 2007). В шкале, предложенной Т. Мэнг с сотрудниками, оценивается уровень связующего социального капитала в организации. Они изучают структурный социальный капитал и особенности связей людей с различными группами, организациями и институциональными структурами, обладающими властью (Firouzbakht et al., 2018). Дж. Нахапиет и С. Гошал сосредоточили своё внимание на реляционном капитале, изучая качество, надёжность и характер отношений людей, включённых в социальные сети (Nachapiet, Ghoshal, 1998). А. Эквичи предложил шкалу, измеряющую уровень доверия и взаимности (Eguchi, 2017), а Н. Миддлетон — трёхмерную шкалу (Middleton et al., 2018).

А. Цунис и его коллеги провели нарративный анализ научной литературы по проблемам социального капитала и выявили основные его измерения: 1) доверие — взаимные ожидания

честного и поддерживающего поведения; 2) нормы взаимности — помощь другим людям в экстремальной ситуации; 3) объединение в социальные сети — горизонтальные и вертикальные связи между людьми, группами, организациями; 4) гражданская активность — участие в различных общественных объединениях, волонтерское движение; 5) принятие социальных неформальных норм и ценностей, общие культурные убеждения, стремление к справедливости; 6) социальная сплочённость, обеспечивающая чувство безопасности внутри своего сообщества; 7) толерантность к разнообразию (Tsounis et al., 2023).

Таким образом, большинство авторов в качестве основных компонентов социального капитала рассматривают доверие, вовлечённость в социальные сети и нормы взаимности. Учёные согласны с предложенным разделением социального капитала на три вида: реляционный (отношенческий), структурный и когнитивный (Bain, Hicks, 1998; Nachapiet, Ghoshal, 1998). При этом в научной литературе отсутствует согласие о принадлежности тех или иных показателей социального капитала к конкретному виду. Так, М. Фирузбахт (Firouzbakht et al., 2018) и А. Мэнг (Meng, Borg, Clausen, 2019) с соавторами рассматривают когнитивный социальный капитал, как нематериальный ресурс, признавая основными измерениями нормы взаимности, ценности, доверие. В то же время, по мнению Т. Харфама и соавторов, качество социальных отношений отражает структурный социальный капитал (Harpham, Grant, Thomas, 2002). Это связано с тем, что сетевое взаимодействие требует взаимного доверия и определённых норм поведения. Подводя итог, мы считаем, что деление социального капитала на когнитивный, структурный и реляционный является довольно условным, поскольку все предложенные измерения присутствуют в каждом виде социального капитала.

Серьёзный методический анализ изучения социального капитала проделали А. Цунис с коллегами. Социальный капитал организации они обозначают как капитал, формирующийся на рабочем месте сотрудников (*workers social capital, WSC*). Авторы определяют социальный капитал, как ресурс, возникающий на основе доверия (ожидание честного поведения), норм взаимности (обмен поддержкой и выгодами) и сетевых взаимодействий сотрудников, занимающих различные должности в организации (создание, расширение и использование межличностных отношений) (Tsounis et al., 2023). В свою методику А. Цунис с коллегами включали пункты, измеряющие степень уважения коллегами друг друга, и пункты, определяющие частоту и качество контактов между коллегами. Опросник включает 24 утверждения и состоит из пяти шкал:

1) доверие между коллегами;
2) взаимная поддержка;
3) формирование командного духа;
4) забота руководителей о сотрудниках организации;
5) сотрудничество с другими организациями.

С помощью данной методики были опрошены 376 сотрудников 14 университетов Греции. В результате факторного анализа собранных первичных данных были выявлены четыре фактора. Первый фактор отражал когнитивный социальный капитал, включающий доверие и нормы взаимности (нагрузка от 0,59 до 0,88). Второй фактор соответствовал структурному социальному капиталу, объединяя сеть взаимоотношений (нагрузка от 0,55 до 0,72). Третий фактор отражал соединяющий, или мостовой социальный капитал, формирующийся на рабочем месте сотрудников на когнитивном уровне (нагрузки от 0,53 до 0,94). В четвёртый фактор вошёл соединяющий, или мостовой социальный капитал, формирующийся на рабочем месте сотрудников на структурном уровне (нагрузки от 0,71 до 0,94).

Таким образом, была отчасти подтверждена выделенная теоретическим путём структура социального капитала. Валидность и надёжность методики оценивалась с помощью

α-Кронбаха и индекса ω. Результаты исследования показали, что в организациях с высоким уровнем доверия, повышается мотивация, энергия, активность сотрудников, их вовлечённость в работу, что способствует достижению целей организации и предотвращает эмоциональное и профессиональное выгорание. Исследование показало, что доверие и взаимность являются основными базовыми показателями когнитивного социального капитала (Tsounis et al., 2023).

Н. Вуландхари с сотрудниками сосредоточили своё внимание на изучении роли социального капитала в формировании устойчивого сотрудничества в организациях Индонезии (изучалась работа сельских кооперативов). Устойчивость — это способность организации противостоять кризисам и адаптироваться к новой ситуации. Авторы определяют организационную устойчивость как способность восстанавливаться после сбоев, сохранять динамическую целостность в условиях длительного стресса и достигать экономических и социальных целей (Wulandhari et al., 2022). Они рассматривают социальный капитал как ресурс сотрудничества и устойчивости. В исследованиях было обнаружено, что именно реляционный социальный капитал играет важную роль в обеспечении адаптационной устойчивости организаций, а структурный капитал повышает активность сотрудников. Авторы отмечают, что реляционное измерение социального капитала в большей степени затрагивают следующие механизмы укрепления социального капитала (Wulandhari et al., 2022):

- удовлетворение потребностей сотрудников организации;
- повышение квалификации сотрудников, усвоение ими знаний, необходимых для развития своего личностного потенциала;
- полноправное участие сотрудников в сообществах и включение в социальные сети;
- своевременное и полноценное обеспечение персонала информацией о работе организации;
- сотрудничество между работниками внутри организации;
- способность организации корректировать свои ресурсы в зависимости от изменения ситуации;
- толерантность сотрудников и отсутствие дискриминации в отношении друг друга.

И. Мец с сотрудниками исследовали взаимосвязь человеческого и социального капитала и их влияние на чувство включённости в деятельность организации (Metz, Stamper, Ng, 2022). Они изучали профессиональные академические ассоциации в Австралии и Канаде. Если человеческий капитал — это знания и навыки, полученные в процессе образования, профессиональной подготовки и опыта работы, то социальный капитал представляет собой способность акторов получить выгоду благодаря членству в социальных сетях (Portes, 1998, с. 8–9). Человеческий капитал приводит к успеху в карьере и повышает производительность при решении различного рода задач. Таким образом, профессиональный успех достигается быстрее и легче, если к человеческому капиталу добавляется капитал социальный.

Как известно, социальный капитал имеет и «тёмные стороны», такие как коррупция, кумовство, установление неравенства между группами, не входящими в сообщество, их дискриминация и так далее. Люди могут стремиться ограничить членам чужой группы доступ к ресурсам. Человеческий капитал играет важную роль в развитии социального капитала. Люди создают социальный капитал с помощью трёх основных процессов: а) возможности социальной сети; б) мотивирующих их норм и ценностей; в) сплочённости (Metz, Stamper, Ng, 2022).

Эмпирическое исследование социального капитала организаций

Настоящее исследование строится исходя из представлений о социальном капитале организации как системе межличностных связей, в которой объединение сотрудников

основано на взаимном уважении, единстве ценностей, целей, соблюдении корпоративных норм и стремлении к поддержанию репутации своей организации. Организация рассматривается нами как коллективный субъект социального капитала. Сотрудники организации, включённые в деятельность организации, являются индивидуальными субъектами социального капитала. Диалектика взаимоотношений коллективного и индивидуального субъектов организации проявляется в консолидации социального капитала.

Объект и предмет исследования

Объект исследования — сотрудники различных организаций в разных городах Российской Федерации. Предмет исследования — компоненты социального капитала организации.

Цель исследования

Цель — выявить социально-психологические особенности социального капитала в российских организациях.

Гипотезы

1. Уровень консолидации социального капитала организации определяется показателями взаимного доверия, приверженности целям и ценностям организации, соблюдением норм и правил организации, направленностью сотрудников организации на создание и поддержание её репутации. Между этими содержательными показателями существуют значимые взаимосвязи.

2. Выраженность компонентов социального капитала организации связана с должностным статусом респондентов, что свидетельствует о вкладе индивидуальных субъектов социального капитала в развитие коллективных субъектов.

3. Уровень развития социального капитала связан с режимом трудовой деятельности. Сотрудники организации, осуществляющие трудовую деятельность в дистанционном или смешанном режиме, демонстрируют меньшую вовлечённость и приверженность целям организации, проявляют меньшее доверие и в меньшей степени стремятся к поддержанию репутации организации, чем постоянно работающие на территории организации-работодателя.

Задачи исследования

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

1) оценить выраженность компонентов социального капитала сотрудников организаций;

2) измерить уровни их организационной приверженности (лояльности), репутации организаций, выраженности взаимного доверия;

3) провести анализ взаимосвязей между рассматриваемыми показателями;

4) рассмотреть структуру социального капитала организации в связи с должностным статусом респондентов;

5) изучить уровень социального капитала при разных режимах работы (дистанционном и смешанном).

Выборка

В исследовании приняли участие 300 человек, жителей разных городов России в возрасте от 19 до 71 года (средний возраст 40 лет), работающих в организациях различной направленности и не являющихся самозанятыми. Испытуемые не были знакомы между собой и не работали вместе, в исследовании не рассматривались коллективы сотрудников и их показатели, связанные с конкретной организацией. Наибольшее число участников было трудоустроены в следующих сферах занятости: промышленность и производство (62 чел.), торговля (32

чел.), образование (25 чел.), строительство и архитектура (24 чел.), государственная служба (20 чел.), финансовая сфера и экономика (15 чел.), сфера обслуживания (15 чел.), маркетинг, реклама, связи с общественностью (12 чел.), информационные технологии (11 чел.), медицина, здравоохранение (10 чел.), транспорт (10 чел.), предпринимательство (9 чел.) и другие. Отвветы респондентов были получены посредством размещения общего опросника, содержащего пункты перечисленных ниже методик, в сети Интернет на онлайн-платформе «Анкетолог». Выборка была собрана путём опроса участников онлайн-панели респондентов, зарегистрированных на портале. Таким образом, удалось получить широкую панораму состояния социального капитала в различных отечественных организациях.

Методический инструментарий

В общей анкете были использованы пять диагностических методик:

1) методика ***«Компоненты социального капитала организации» (КСКО)***, включающая 16 утверждений, объединённых в четыре шкалы «Доверие», «Приверженность», «Нормы», «Репутация» (Почебут, Чикер, Волкова, 2018). Респонденту необходимо оценить степень своего согласия с каждый утверждением по 5-балльной шкале Р. Ликерта;

2) опросник ***«Организационная приверженность (лояльность)»***, состоящий из 18 утверждений, степень согласия с которыми оценивает по 7-балльной шкале Р. Ликерта (Доминяк, 2004). Опросник представляет собой модифицированную «Шкалу организационной приверженности» Дж. Мейера и Н. Аллен (*Organizational Commitment Scale, OCS-93*) (Meyer, Allen, Smith, 1993);

3) методика ***«Компоненты репутации организации»*** (Посохова, Чикер, 2011);

4) методика ***«Уровень доверия в организации»***, которая измеряет как общий уровень доверия в организации, так и его компоненты: «Доверие сотрудников друг другу», «Результативность», «Порядочность», «Проявление заботы» (Шо, 2000). Методика состоит из 32 парных суждений, каждое из которых нужно оценить в 5-балльной шкале Р. Ликерта;

5) сокращённый русскоязычный вариант методики ***«Шкала социальной желательности»*** (Ray, 1984).

Коэффициент надёжности α Кронбаха оказался выше 0,8 для всех шкал (Почебут и соавт., 2022). Общая анкета завершалась биографической анкетой для выяснения демографических характеристик респондентов и параметров, связанных с их профессиональной деятельностью.

Статистическая обработка

После первичной математической обработки полученных данных до дальнейшего анализа были допущены результаты 235 респондентов, из них 97 мужчин и 138 женщин. Ответы 65 испытуемых были признаны не валидными по причине невнимательного заполнения анкет участниками (слишком быстрые ответы, отсутствие дисперсии в ответах на вопросы методик) или высокого балла, полученного по шкале лжи/социальной желательности. Результаты, полученные по этой шкале, демонстрируют, что некоторые испытуемые не всегда готовы искренне отвечать на вопросы анкеты и результаты позволяют усомниться в их откровенности при заполнении опросника, что является критически важным при анализе многих «чувствительных» тем.

Для более глубокой статистической обработки и обеспечения достоверности полученных результатов был использован метод корреляционного анализа с применением r-критерия Пирсона и дисперсионный анализа (ANOVA), а также метод конфирматорного факторного анализа, подтверждающий валидность разработанной авторами методики КСКО.

Описание результатов

Первая гипотеза исследования была подтверждена. Обнаружено, что между различными компонентами социального капитала организации, измеренного с помощью методики КСКО (Почебут, Гуриева, Чикер, 2023), существуют значимые корреляционные связи. Была выявлена положительная корреляция между уровнем доверия и степенью приверженности целям и ценностям организации (r = 0,53, p < 0,01), соблюдением норм и правил организации (r = 0,47, p < 0,01) и поддержанием репутации организации (r = 0,57, p < 0,01).. На Рисунке 1 ниже продемонстрированы положительные взаимосвязи, обнаруженные между содержательными компонентами социального капитала организации, оцененные при помощи методики КСКО, p < 0,01.

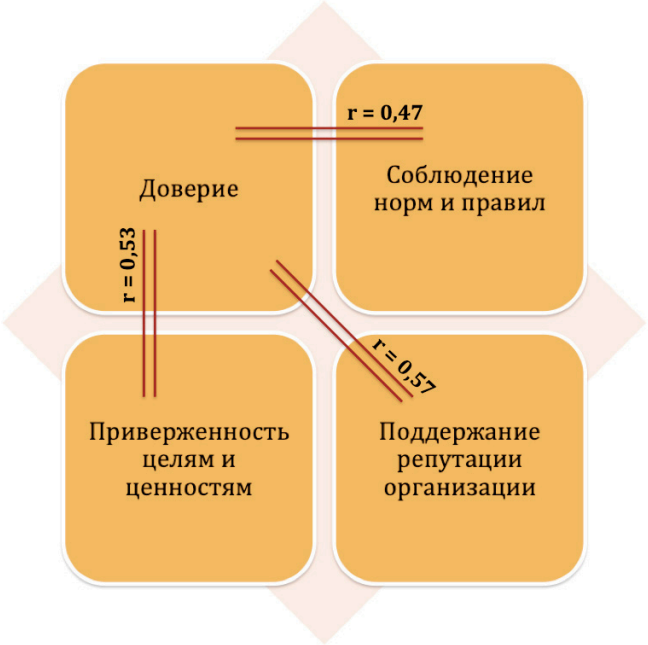

Рисунок 1. Взаимосвязи между содержательными компонентами социального капитала организации

Были обнаружены также статистически значимые взаимосвязи между компонентами КСКО и показателями, оценёнными с помощью использованных в исследовании методик. Обнаружены значимые корреляции (p < 0,01%) между приверженностью целям, ценностям и организационной лояльностью (r = 0,603), стремлением сотрудников к созданию репутации организации и репутационными платформами (r = 0,719), проявлениями доверия и оценкой доверия в организации (r = 0,353), нормативностью поведения и стилем управления (r = 0,416). Выявленные корреляционные связи подтвердили надежность разработанной нами методики.

Процесс консолидации социального капитала оценивался по «индексу консолидации социального капитала организации» (ИКСК) и рассчитывался по формуле:

$$ИКСК=(\sum(d+p+n+r)/(80*K);$$

где ∑(d + p + n + r) — сумма реальных баллов по всей группе, полученных по показателям доверия (d), приверженности (p), соблюдения норм (n) и репутации (r); К — количество опрошенных; 80 — сумма наивысших оценок по всем вопросам методики.

Был высчитан индекс консолидации социального капитала. Оказалось, что независимо от сферы деятельности, консолидация социального капитала в российских организациях высока и равняется 0,78 при максимальном значении 1,0. Результаты исследования свидетельствуют, что сотрудники организаций действительно являются коллективными субъектами, они объединены на решение совместных задач.

Выявлены различия в выраженности компонентов социального капитала в зависимости от статуса сотрудника организации, что подтвердило нашу вторую гипотезу. В ходе анализа данных был применён метод дисперсионного анализа (ANOVA). Обнаружено, что руководители организаций, которые отнесли себя к группе высшего менеджмента или менеджмента среднего уровня, были склонны выше оценивать свою приверженность организации (M = 15,68, SD = 2,13), измеренной с помощью методики КСКО, по сравнению с респондентами, занимающими позиции специалистов, старших специалистов или менеджеров/руководителей младшего уровня (M = 14,60, SD = 2,47) (F (2,234) = 4,57, p = 0,01). Аналогичные результаты получены и при рассмотрении результатов методики «Организационная приверженность (лояльность)» (Доминяк, 2004), руководители продемонстрировали более высокую лояльность целям и ценностям организации (M = 4,54, SD = 0,75), чем сотрудники, занимающие более низкий статус в организационной иерархии (M = 4,09, SD = 0,89) (F (2,234) = 5,82, p = 0,003) (Рис. 2).

Рисунок 2. Специфика организационной лояльности и приверженности сотрудников, занимающих руководящие должности

Третья гипотеза не подтвердилась. В результате проведённого исследования было выявлено, что взаимное доверие в организации оценивалось на более высоком уровне как раз в группе респондентов, работающих в смешанном формате (M = 16,66, SD = 2,36) по сравнению с теми, кто работал непосредственно на рабочем месте (M = 15,96, SD = 1,87) (F (1,228) = 4,49, p = 0,03). Для оценки использовалась методика КСКО. Графически полученные закономерности отображены на Рисунке 3.

Рисунок 3. Взаимное доверие в организациях со смешанным и традиционным режимом работы

Обсуждение результатов

Для изучения социального капитала в организациях были проведены методическое и эмпирическое исследования. Полученные результаты свидетельствуют о наличии значимых взаимосвязей между взаимным доверием, приверженностью целям и ценностям организации и организационной лояльностью, а также оценкой репутации организации. Изучение социального капитала организации не ограничивается работой с каждым из этих компонентов, а полученные результаты открывают новые возможности для более эффективной и прицельной интервенции по консолидации социального капитала. Актуальной задачей является использование комплексных методов математического анализа, а также поиск социально-психологических предикторов социального капитала организации.

Гипотеза о различиях в выраженности компонентов социального капитала в зависимости от очного или дистанционного формата работы была опровергнута, направленность различий оказалось противоположной изначальным предположениям. Обнаружено, что сотрудники организаций, осуществляющие трудовую деятельность преимущественно в смешанном режиме, демонстрировали более высокий уровень взаимного доверия по сравнению с теми, кто работал преимущественно на рабочем месте, расположенном на территории организации-работодателя. Полученные результаты позволяют расширить картину представлений о специфике удалённой работы и её значении при комплексном анализе социального капитала организации. В связи с этим дополнительным параметром, связанным с социальным капиталом, может быть организация рабочего места персонала, оптимизация смешанного формата работы, изучение его позитивных и негативных сторон.

Большую приверженность целям и ценностям проявляли респонденты, занимающие руководящие позиции в своих организациях. Результат, представляющийся на первый взгляд ожидаемым, открывает важную перспективу для дальнейшей работы социальных психологов с социальным капиталом в организациях.

Результаты исследования предоставляют возможности для дальнейшего рассмотрения компонентов социального капитала организации как детерминант его консолидации, а также позволяют продолжить работу по уточнению модели организационного социального капитала и дальнейшей разработке стратегий работы социальных психологов в организации. Консолидация социального капитала объединяет коллективных и индивидуальных субъектов в единый конструкт — социальный капитал организации.

Заключение

Социальный капитал организации можно охарактеризовать как гармоничную систему межличностных связей, в которой объединение сотрудников основано на взаимном уважении, единстве ценностей, целей и приоритетов, соблюдении корпоративных норм и стремлении к поддержанию репутации своей организации. Были обнаружены значимые взаимосвязи между компонентами социального капитала организации. Так, уровень доверия тесно взаимосвязан со степенью приверженности целям и ценностям организации, а соблюдение организационных норм способствует поддержанию высокого уровня репутации организации. Руководители в большей степени склонны проявлять приверженность целям и ценностям своей организации, чем сотрудники, не занимающие руководящие позиции. Сотрудники организаций, практикующие смешанный формат работы, то есть сочетание работы из офиса и дома, как правило, демонстрируют более высокий уровень доверия друг к другу, что

является важным элементом накопления социального капитала организации и включения таких сотрудников в сферу коллективного субъекта.

Финансирование

Работа выполнена при финансовой поддержке Российского научного фонда (проект № 23-28-00107 «Социально-психологическое сопровождение консолидации социального капитала организации»).

Литература

Мадлен, Б., Головин, Н. А. (2015). Социальный капитал: к обобщению понятия. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология, 4*, 99–111.

Дайнеко, В.В., Штроо, В.А. (2022). Позитивный психологический капитал: теоретические концепции и методы измерения. *Мир психологии, 1*(108), 4–14.

Доминяк, В. И. (2004). Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-Микс, 2,* 114–119.

Доминяк, В. И. (2004). Измерение лояльности: действующая модель. *Персонал-Микс, 3,* 105–108.

Игумнов, О. А. (2021). Организационные эффекты социального капитала. *Социально-гуманитарные знания, 1*, 203–216.

Почебут, Л. Г., Гуриева, С. Д., Чикер, В. А. (ред.). (2023). *Методы и методология социально-психологических исследований. Учебное пособие*. СПб.: Питер.

Посохова, А. Е., Чикер, В. А. (2011). Репутация в деятельности человека и организации. *Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия 12. Психология. Социология. Педагогика, 4*, 64–72.

Почебут, Л. Г. Чикер, В. А., Волкова, Н. В. (2018). Социально-психологическая модель когнитивного социального капитала организации: концепция и аспекты исследования. *Организационная психология, 8*(2), 47–71.

Почебут, Л. Г., Чикер, В. А., Кузнецова, И. В., Гуриева, С. Д., Безносов, Д. С., Волкова, Н. В., Яничева, Т. Г. (2022). Психологическая диагностика социального капитала организации. *Социальная психология и общество, 13*(3), 62–79.

Татарко, А. (2022). Что стало с социальным капиталом и социальными связями в эпоху COVID-19. *РБК Тренды*. URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/629 904c39a7947d5a41f06c6 (дата обращения 12.05.2024).

Шо, Р. Б. (2000). *Ключи к доверию в организации: Результативность. Порядочность. Проявление заботы.* Пер. с англ. П. Н. Шахирева, Т. А. Нестика. М.: Академия народного хозяйства при Правительстве РФ: Дело.

Adler, P. S., Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27*(1), 17–40.

Alecu, A., Helland, H., Hjellbrekke, J., Jarness, V. (2022). Who you know: The classed structure of social capital. *The British Journal of Sociology, 73*(3), 505–535.

Bain, K., Hicks, N. (1998). Building social capital and reaching out to excluded groups: the challenge of partnerships. *World Bank, 15*(1), 13–25.

Bourdieu, P. (2001). *Forms of Capital. The Sociology of Economic Life*. Boulder, CO.

Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks, 19*(4), 355–373.

Burt, R. S. (2000). The Contingent Value of Social Capital. In E. L. Lesser (ed.). *Knowledge and social capital, 255–287*. Boston, MA: Butterwoth-Heinemann.

Campbell, C. (2020). Social capital, social movements and global public health: Fighting for health-enabling contexts in marginalised settings. *Social Science & Medicine, 257*, 112153.

Chen, H., Meng, T. (2015). Bonding, bridging, and linking social capital and self-rated health among Chinese adults: Use of the anchoring vignettes technique. *PloS one, 10*(11), e0142300.

Claridge, T. (2020). *Current definitions of social capital: Academic definitions in 2019*. Institute for Social Capital. URL: https://www.socialcapitalresearch.com/current-definitions-of-social-capital/ (retrieved 25.12.2020).

Clausen, T., Meng, A., Borg, V. (2019). Does social capital in the workplace predict job performance, work engagement, and psychological well-being? A prospective analysis. *Journal of occupational and environmental medicine, 61*(10), 800–805.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology, 94*, 95–120.

D'Agostino, S. (2022). *Leveling the playing field for social capital*. URL: https://www.insidehighered.com/news/2022/08/05/how-colleges-can-level-playing-field-social-capital (дата обращения: 30.04.2024)

Eguchi, H., Tsutsumi, A., Inoue, A., Odagiri, Y. (2017). Psychometric assessment of a scale to measure bonding workplace social capital. *PLoS One, 12*(6), e0179461.

Ferlander, S. (2007). The importance of different forms of social capital for health. *Acta Sociologica, 50*(2), 115–128.

Firouzbakht, M., Tirgar, A., Oksanen, T., Kawachi, I., Hajian-Tilaki, K., Nikpour, M., ... Sadeghian, R. (2018). Workplace social capital and mental health: a cross-sectional study among Iranian workers. *BMC Public Health, 18*, 1–6.

Graeff, P., Svendsen, G.T. (2013). Trust and corruption: The influence of positive and negative social capital on the economic development in the European Union. *Quality & Quantity, 47*, 2829–2846.

Harpham, T., Grant, E., Thomas, E. (2002). Measuring social capital within health surveys: key issues. *Health policy and planning, 17*(1), 106–111.

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., ... Wilkinson, R. G. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC public health, 6*, 1–10.

Kowalski, C., Ommen, O., Driller, E., Ernstmann, N., Wirtz, M.A., Köhler, T., Pfaff, H. (2010). Burnout in nurses–the relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion. *Journal of Clinical nursing, 19*(11-12), 1654–1663.

Lin, N. (2001). Social capital: A theory of structure and action. Cambridge: Cambridge University Press.

Meng, A., Borg, V., Clausen, T. (2019). Enhancing the social capital in industrial workplaces: Developing workplace interventions using intervention mapping. *Evaluation and program planning, 72*, 227–236.

Metz, I., Stamper, C. L., Ng, E. (2022). Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research, 142*, 122–137.

Middleton, N., Andreou, P., Karanikola, M., Kouta, C., Kolokotroni, O., Papastavrou, E. (2018). Investigation into the metric properties of the workplace social capital questionnaire and its association with self-rated health and psychological distress amongst Greek-Cypriot registered nurses: cross-sectional descriptive study. *BMC Public Health, 18*, 1–14.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review, 23*(2), 242–266.

Oksanen, T., Suzuki, E., Takao, S., Vahtera, J., Kivimäki, M. (2013). Workplace social capital and health. In I. Kawachi, S. Takao, S. Subramanian (Eds.). *Global perspectives on social capital and health,* 23–63.

Ommen, O., Driller, E., Köhler, T., Kowalski, C., Ernstmann, N., Neumann, M., ... Pfaff, H. (2009). The relationship between social capital in hospitals and physician job satisfaction. *BMC health services research, 9*, 1–9.

Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health, 38*(3), 8–24.

Portes, A. (2009). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Knowledge and social capital,* 43–67.

Putnam, R. D. (1996). The strange disappearance of civic America. *Policy: A Journal of Public Policy and Ideas, 12*(1), 3–15.

Ray, J. J. (1984). The reliability of short social desirability scales. *The Journal of Social Psychology, 123*(1), 133–134.

Szreter, S., Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International journal of epidemiology, 33*(4), 650–667.

Tsounis, A., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Kafetsios, K., Tsaousis, I. (2023). Workplace social capital: redefining and measuring the construct. *Social Indicators Research, 165*(2), 555–583.

Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society, 27*(2), 151–208.

Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research, 143*, 375–386.

Поступила 25.05.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Socio-psychological features of social capital in Russian business organizations

Ludmila G. POCHEBUT
ORCID: 0000-0003-4390-1442
Vera A. CHIKER
ORCID: 0000-0001-7444-6898
Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Natalia V. VOLKOVA
ORCID: 0000-0002-9045-4393
HSE University, Saint Petersburg Branch (HSE — Saint Petersburg), Saint Petersburg, Russia

Maria A. NEDOSHIVINA
ORCID: 0000-0001-7422-0055
Saint Petersburg State University, Saint Petersburg, Russia

Abstract. The article continues a series of articles prepared by the authors on the theory and methodology of the organization's social capital. *Purpose*. To analyze the methodological support for the study of the social capital of organizations. Objectives: 1) on the basis of the analysis of foreign literature, to consider the methods proposed by foreign authors. We consider an organization as a collective subject of social capital, united by mutual trust, common norms, goals and values. Employees of the organization involved in the activities of the organization are individual subjects of social capital. The social capital of an organization is defined as a system of interpersonal relations in which the association of employees is based on mutual respect, unity of values, goals, compliance with corporate norms and the desire to maintain the reputation of their organization. *Method*. The sample consisted of 235 respondents — 97 men and 138 women. The average age of respondents was 40 years. The following methods were used: "Components of the Social Capital of an Organization" (CSCO) questionnaire; questionnaire "Organizational commitment"; methodology "Components of an organization's reputation"; questionnaire "Level of trust in the organization"; "Social Desirability Scale". *Findings*. The specificity of social capital in various organizations is revealed, the presence of significant relationships between the components of the organization's social capital and the methods developed by other authors is revealed. *Conclusion*. The consolidation unites collective and individual subjects into a single construct — the social capital of the organization. To create conditions for the consolidation of social capital, it is necessary to work with all its components and use new purposeful methods. *The value of the results*. The results showed the need to use comprehensive research methods. The originality of the study lies in the strict scientific substantiation of the content and structure of the organization's social capital.

Keywords: social capital of an organization, methods, specifics of social capital.

Address: 199034, Saint Petersburg, Universitetskaya emb., 7/9. **E-mail:** ludmila.pochebut@gmail.com

Fundings

The work was supported by the grant 23-28-00107 from the Russian Science Foundation.

References

Adler, P. S., Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review, 27*(1), 17–40.

Alecu, A., Helland, H., Hjellbrekke, J., Jarness, V. (2022). Who you know: The classed structure of social capital. *The British Journal of Sociology, 73*(3), 505–535.

Bain, K., Hicks, N. (1998). Building social capital and reaching out to excluded groups: the challenge of partnerships. *World Bank, 15*(1), 13–25.

Bourdieu, P. (2001). *Forms of Capital. The Sociology of Economic Life*. Boulder, CO.

Burt, R. S. (2000). The Contingent Value of Social Capital. In E.L. Lesser (ed.). *Knowledge and social capital*, 255–287. Boston, MA: Butterwoth-Heinemann.

Burt, R. S. (1997). A note on social capital and network content. *Social networks, 19*(4), 355–373.

Campbell, C. (2020). Social capital, social movements and global public health: Fighting for health-enabling contexts in marginalised settings. *Social Science & Medicine, 257*, 112153.

Chen, H., Meng, T. (2015). Bonding, bridging, and linking social capital and self-rated health among Chinese adults: Use of the anchoring vignettes technique. *PloS one, 10*(11), e0142300.

Claridge, T. (2020). *Current definitions of social capital: Academic definitions in 2019*. Institute for Social Capital. URL: https://www.socialcapitalresearch.com/current-definitions-of-social-capital/ (retrieved 25.12.2020).

Clausen, T., Meng, A., Borg, V. (2019). Does social capital in the workplace predict job performance, work engagement, and psychological well-being? A prospective analysis. *Journal of occupational and environmental medicine, 61*(10), 800–805.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American journal of sociology, 94*, 95–120.

D'Agostino, S. (2022). *Leveling the Playing Field for Social Capital*. URL: https://www.insidehighered.com/news/2022/08/05/how-colleges-can-level-playing-field-social-capital (дата обращения: 30.04.2024)

Daineko, V., Stroh, W. (2022). Pozitivnyj psihologicheskij kapital: teoreticheskie koncepcii i metody izmereniya [Positive psychological capital: Theoretical concepts and measurement methods]. *The World of Psychology, 1*(108), 4–14. (in Russian)

Dominyak, V. I. (2004). Izmerenie loyal'nosti: dejstvuyushchaya model' [Measuring loyalty: a working model]. *Personnel-Mix, 2*, 114–119. (in Russian)

Dominyak, V. I. (2004). Izmerenie loyal'nosti: dejstvuyushchaya model' [Measuring loyalty: a working model]. *Personnel-Mix, 3*, 105–108. (in Russian)

Eguchi, H., Tsutsumi, A., Inoue, A., Odagiri, Y. (2017). Psychometric assessment of a scale to measure bonding workplace social capital. *PLoS One, 12*(6), e0179461.

Ferlander, S. (2007). The importance of different forms of social capital for health. *Acta Sociologica, 50*(2), 115–128.

Firouzbakht, M., Tirgar, A., Oksanen, T., Kawachi, I., Hajian-Tilaki, K., Nikpour, M., ... Sadeghian, R. (2018). Workplace social capital and mental health: a cross-sectional study among Iranian workers. *BMC Public Health, 18*, 1–6.

Graeff, P., Svendsen, G. T. (2013). Trust and corruption: The influence of positive and negative social capital on the economic development in the European Union. *Quality & Quantity, 47*, 2829–2846.

Harpham, T., Grant, E., Thomas, E. (2002). Measuring social capital within health surveys: key issues. *Health policy and planning, 17*(1), 106–111.

Igumnov, O. A. (2021). Organizacionnye effekty social'nogo kapitala [Organizational effects of social capital]. *Social Sciences and Humanities, 1,* 203–216. (in Russian)

Kouvonen, A., Kivimäki, M., Vahtera, J., Oksanen, T., Elovainio, M., Cox, T., ... Wilkinson, R. G. (2006). Psychometric evaluation of a short measure of social capital at work. *BMC public health, 6*, 1–10.

Kowalski, C., Ommen, O., Driller, E., Ernstmann, N., Wirtz, M. A., Köhler, T., Pfaff, H. (2010). Burnout in nurses–the relationship between social capital in hospitals and emotional exhaustion. *Journal of Clinical nursing, 19*(11-12), 1654–1663.

Lin, N. (2001). *Social capital: A theory of structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press.

Madlen, B., Golovin, N. A. (2015). Social'nyj kapital: k obobshcheniyu ponyatiya [Social capital: towards a generalization of the concept]. *Bulletin of St. Petersburg University. Sociology, 4*, 99–111.

Meng, A., Borg, V., Clausen, T. (2019). Enhancing the social capital in industrial workplaces: Developing workplace interventions using intervention mapping. *Evaluation and program planning, 72*, 227–236. (in Russian)

Metz, I., Stamper, C. L., Ng, E. (2022). Feeling included and excluded in organizations: The role of human and social capital. *Journal of Business Research, 142*, 122–137.

Middleton, N., Andreou, P., Karanikola, M., Kouta, C., Kolokotroni, O., Papastavrou, E. (2018). Investigation into the metric properties of the workplace social capital questionnaire and its association with self-rated health and psychological distress amongst Greek-Cypriot registered nurses: cross-sectional descriptive study. *BMC Public Health, 18*, 1–14.

Nahapiet, J., Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review, 23*(2), 242–266.

Oksanen, T., Suzuki, E., Takao, S., Vahtera, J., Kivimäki, M. (2013). Workplace social capital and health. In I. Kawachi, S. Takao, S. Subramanian (Eds.). *Global perspectives on social capital and health*, 23–63.

Ommen, O., Driller, E., Köhler, T., Kowalski, C., Ernstmann, N., Neumann, M., ... Pfaff, H. (2009). The relationship between social capital in hospitals and physician job satisfaction. *BMC health services research, 9*, 1–9.

Pejtersen, J. H., Kristensen, T. S., Borg, V., Bjorner, J. B. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian journal of public health, 38*(3), 8–24.

Pochebut, L. G. Chiker, V. A., Volkova, N. V. (2018). Social'no-psihologicheskaya model' kognitivnogo social'nogo kapitala organizacii: koncepciya i aspekty issledovaniya [Socio-psychological model of cognitive social capital of an organization: concept and research aspects]. *Organizational Psychology, 8*(2), 47–71. (in Russian)

Pochebut, L. G., Chiker, V. A., Kuznecova, I. V., Gurieva, S. D., Beznosov, D. S., Volkova, N. V., Yanicheva, T. G. (2022). Psihologicheskaya diagnostika social'nogo kapitala organizacii [Psychological diagnostics of the social capital of an organization]. *Social Psychology and Society, 13*(3), 62–79. (in Russian)

Pochebut, L. G., Gurieva, S. D., Chiker, V. A. (eds.). (2023). *Metody i metodologiya social'no-psihologicheskih issledovanij. Uchebnoe posobie* [Methods and methodology of socio-psychological research. Tutorial]. SPb.: Piter, 2023. (in Russian)

Portes, A. (2009). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Knowledge and social capital*, 43–67.

Posohova, A. E., Chiker, V. A. (2011). Reputaciya v deyatel'nosti cheloveka i organizacii [Reputation in human and organizational activities]. *Bulletin of St. Petersburg State University. Episode 12. Psychology. Sociology. Pedagogy, 4*, 64–72. (in Russian)

Putnam, R. D. (1996). The strange disappearance of civic America. *Policy: A Journal of Public Policy and Ideas, 12*(1), 3–15.

Ray, J. J. (1984). The reliability of short social desirability scales. *The Journal of Social Psychology, 123*(1), 133–134.

Sho, R.B. (2000). *Klyuchi k doveriyu v organizacii: Rezul'tativnost'. Poryadochnost'. Proyavlenie zaboty* [Keys to trust in an organization: Performance. Decency. Showing concern]. Transl. P. N. Shahireva, T. A. Nestika. M.: Academy of National Economy under the Government of the Russian Federation: Business. (in Russian)

Szreter, S., Woolcock, M. (2004). Health by association? Social capital, social theory, and the political economy of public health. *International journal of epidemiology, 33*(4), 650–667.

Tatarko, A. (2022). Chto stalo s social'nym kapitalom i social'nymi svyazyami v epohu COVID-19 [What happened to social capital and social connections in the era of COVID-19]. *RBC Trends*. URL: https://trends.rbc.ru/trends/social/629904c39a7947d5a41f06c6 (data obrashcheniya 12.05.2024). (in Russian)

Tsounis, A., Xanthopoulou, D., Demerouti, E., Kafetsios, K., Tsaousis, I. (2023). Workplace social capital: redefining and measuring the construct. *Social Indicators Research, 165*(2), 555–583.

Woolcock, M. (1998). Social capital and economic development: Toward a theoretical synthesis and policy framework. *Theory and society, 27*(2), 151–208.

Wulandhari, N. B. I., Gölgeci, I., Mishra, N., Sivarajah, U., Gupta, S. (2022). Exploring the role of social capital mechanisms in cooperative resilience. *Journal of Business Research, 143*, 375–386.

Received 25.05.2024

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 26–49.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-26-49

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Различия в представлениях о физических заболеваниях и дискриминация на рабочем месте

ЕФИМОВА Людмила Андреевна
ORCID: 0000-0002-2431-1220
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Проблема дискриминации на рабочем месте сохраняет свою актуальность как зарубежом, так и в России. *Цель исследования*: сравнить между собой существующие социальные установки по отношению к людям с разными физическими заболеваниями, а также определить различия в дискриминации людей с конкретными физическими заболеваниями на рабочем месте. *Дизайн*. Был проведён опрос (N = 1238 человек, из них 51.6% женщин, 48,1% мужчин, 0.3% респондентов не указали свой пол, M_{age} = 36, SD_{age} = 11.8). 79.3% респондентов не имеют родственников или близких людей с инвалидностью, 20.7% — имеют. Представления о физических заболеваниях и социальные установки по отношению к людям с физическими заболеваниями оценивались при помощи пяти вопросов, созданных с опорой на исследование Сильвии Боначчио и соавторов (2020). На первом этапе обработки данных был проведён корреляционный анализ. Далее проводился непараметрический анализ с использованием критерия Фридмана и теста Дурбина — Коновера, после чего был проведён анализ ANOVA с поправкой Бонферрони на множественное сравнение. *Результаты*. Незначимой является только корреляция между «заметностью со стороны (видимостью)» заболевания и готовностью работать с коллегой, в то время как остальные переменные значимо связаны между собой (p < .001 или p < .01. соответственно). Существуют значимые различия в восприятии заболеваний как по параметру допустимости их обсуждения (χ^2 = 260.19, df = 9, p < .001), так и по параметру их заметности со стороны (видимости) (χ^2 = 419.53, df = 9, p < .001). Результаты попарных сравнений с использованием теста Дурбина — Коновера позволили выделить группы заболеваний, средние по которым различаются не значимо. Однофакторный дисперсионный анализ ANOVA был проведён с поправкой Бонферрони на множественное сравнение. Результаты ANOVA являются статистически значимыми по параметрам допустимости обсуждения и видимости для вопроса о возможном негативном влиянии заболевания на работу (F(3; 946) = 9.06, p < 0.001, η^2 = 0.03 и F(3; 946) = 18.98, p < 0.001, η^2 = 0.06 соответственно), для вопроса о готовности принять человека с определённым заболеванием в качестве коллеги (F(3; 946) = 90.40, p < 0.001, η^2 = 0.22 и F(3; 946) = 8.41, p < 0.001, η^2 = 0.03 соответственно), а также для вопроса о готовности принять человека с определённым заболеванием в качестве начальника (F(3; 946) = 149.39, p < 0.001, η^2 = 0.32 и F(3; 946) = 8.80, p < 0.001, η^2 = 0.03 соответственно). *Выводы*. В рабочем контексте «видимость» заболевания положительно связана с негативными установками по отношению к людям с данными заболеваниями, что соотносится с предыдущими исследованиями (Dunn, 2015). Отношения между приемлемостью обсуждения заболевания и негативными установками по отношению к людям с данными заболеваниями нельзя назвать однозначными. Люди с различными физическими заболеваниями могут быть подвержены дискриминации на рабочем месте в разной степени, причём вероятность дискриминационных намерений не связана однозначно ни с видимостью, ни с приемлемостью обсуждения заболевания. Данные результаты позволяют сделать вывод о том, что с восприятием тех или иных физических заболеваний более позитивно или негативно и, соответственно, с последующей дискриминацией на рабочем месте людей с данными заболеваниями связаны

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. **E-mail:** l.efimova@hse.ru

другие свойства заболеваний, которые не были рассмотрены в рамках данной работы. Научная новизна данного исследования состоит в сравнении существующих социальных установок по отношению к людям с различными физическими заболеваниями с учётом контекста дискриминации на рабочем месте.

Ключевые слова: дискриминация на рабочем месте; представления о физических заболеваниях; предубеждения.

Введение

Проблема дискриминации на рабочем месте продолжает быть актуальной — в 2022 году 8,8 миллионов человек (5,2 миллиона женщин и 3,6 миллионов мужчин) чувствовали себя дискриминируемыми на рабочем месте (Eurostat, 2022). Люди подвергаются дискриминации по полу, возрасту, национальности и другим характеристикам, в том числе по состоянию здоровья1. Результаты исследований демонстрируют актуальность данной проблемы и в России: в 2022 году 9% респондентов опроса, в котором приняли участие 1640 работающих человек, рассказали о перенесённой ими дискриминации из-за их ограничений по состоянию здоровья (ТАСС, 2022). Однако в исследованиях, рассматривающих дискриминацию на рабочем месте в связи с состоянием здоровья, не уточняется, какие именно заболевания могут выступать основанием для дискриминации. Более того, исследователи фокусируются в основном на изучении социальных установок по отношению к людям с инвалидностью (ограниченными возможностями здоровья) или психическим заболеваниями в целом, оставляя открытым вопрос об отношении к людям с конкретными физическими заболеваниями (ТАСС, 2022; Нацун, 2018; Bonaccio et al., 2020; Premeaux, 2001; Russinova et al., 2011; An et al., 2011).

Дискриминация и стигматизация

Физические заболевания можно определить как состояние, при наличии которого «тело человека функционирует вне определённых анатомических и физиологических норм» (Mehmood et al., 2021, p. 79). Причиной отрицательного отношения к людям с физическими заболеваниями (и их последующей дискриминации) может являться стигматизация — восприятие человека или группы как отличающего от других в отрицательную сторону (Бовина, Бовин, 2013). Стигма может быть внешней, при которой человек испытывает стигматизацию со стороны других людей, воспринимаемой — когда человек ожидает, что по отношению к нему будет проявляться стигматизация со стороны других людей, и интернализированной (иначе говоря, самостигматизацией), когда стигматизирующие социальные установки по отношению к своему состоянию принимаются и поддерживаются человеком, относящимся к стигматизированной группе (Idemudia et al., 2018). Основания для стигматизации могут быть как видимыми, так и невидимыми (нескрываемая и скрываемая стигма соответственно), контролируемыми или неконтролируемыми, а также быть связанными с внешними признаками, поведением или принадлежностью к стигматизируемой группе (Major, O'Brien, 2005).

1 Слово «**дискриминация**» исходно имело совершенно иное значение, чем сегодня (сущ. лат. *discriminatio* — различение, способность к различению; от глаг. *discriminare* — обособлять, разделять, различать), а именно: различение явлений, предметов, людей, социальных групп по какому-либо общему признаку. Сравните (в психологии и медицине): дискриминация — «способность раздельно воспринимать два одинаковых раздражения, воздействующих одновременно на двух близко расположенных участках кожи». Сегодня это слово повсеместно употребляется исключительно в негативном значении — как преднамеренное ущемление прав и законных интересов одних лиц, социальных групп, организаций по сравнению с другими, осуществляемое по признакам возраста, пола, расы, национальности, имущественного положения, политических или религиозных убеждений и тому подобного. ***Прим. ред.***

Восприятие стигмы по отношению к людям с физическими нарушениями влияет на эмоциональную реакцию по отношению к членам стигматизируемой группы (Weiner et al., 1988). Существует тенденция проявлять по отношению к людям с физическими заболеваниями такие эмоции, как жалость и симпатию, в то время как проявлять гнев по отношению членам данной группы не принято (Weiner et al., 1988). Проявление жалости или симпатии, а также непроявление гнева может объясняться социальной желательностью, которая также может объяснить тенденцию к помогающему поведению в отношении людей с физическими заболеваниями (Weiner et al., 1988). Другие исследования демонстрируют, что люди могут избегать взаимодействия с людьми с физическими заболеваниями (Park et al., 2003). Такое поведение может быть связано с восприятием угрозы со стороны людей с физическими заболеваниями.

Социальные установки по отношению к тем или иным физическим заболеваниям как причина стигматизации могут быть связаны с особенностями их проявления — «наличия видимых симптомов» (в случае такого физического заболевания, как синдром Дауна) или их отсутствия (в случае гипертонии). «Видимость заболевания» представляет собой степень, в которой наличие того или иного заболевания заметно со стороны (Dunn, 2015). Для заболеваний с видимой симптоматикой стигма является нескрываемой и связана как с некорректными представлениями о заболевании или недостаточной информированностью о нём, так и с предубеждениями (Gilmore, Wotherspoon, 2021; Rodríguez et al., 2016).

Помимо этого, среди заболеваний без видимых симптомов условно можно выделить группу инфекционных, то есть характеризующихся возможностью передачи заболевания другим людям (например, ВИЧ), и неинфекционных заболеваний (например, астма) (Dunn, 2015). Люди с неинфекционными заболеваниями без видимых симптомов подвергаются в основном воспринимаемой стигматизации, а люди с инфекционными заболеваниями — как воспринимаемой, так и внешней стигматизации (Ahmad et al., 2020; Johnson et al., 2016; Idemudia et al., 2018; Hansen et al., 2020; Ahmad, Ismail, 2015; Monaghan, Gabe, 2019; Cotton, McCaddon, 2023). Стигматизация членов группы с «невидимыми» заболеваниями со стороны других людей может быть связана как со скрываемостью стигмы, так и с возможной неприемлемостью обсуждения наличия того или иного заболевания (Ahmad, Ismail, 2015; Monaghan, Gabe, 2019; Cotton, McCaddon, 2023). Инфекционные заболевания, в свою очередь, могут разделяться на заболевания, наличие которых будет рассматриваться как показатель моральных качеств человека (ВИЧ, сифилис), и заболеваний, не подпадающих под данную категорию (туберкулёз). Люди с заболеваниями из первой категории могут подвергаться стигматизации сильнее (Earnshaw, Kalichman, 2013; Neal et al., 2010), так как наличие конкретных физических заболеваний может восприниматься как отражение аморальных качеств человека и восприниматься более отрицательно (Best, Arseniev-Koehler, 2023).

Заболевания также могут различаться по степени неприемлемости их обсуждения. Инфекционные заболевания могут быть одной из наиболее табуированных тем: в ряде стран не принято обсуждать ВИЧ из-за существования культурных табу (Gwadz et al., 2018; Stutterheim et al., 2011), влиянию существующих социальных табу также подвергаются люди с туберкулёзом (Mason et al., 2015). Табу может быть связано с конкретным заболеванием (Mason et al., 2015) или с другими темами, не приемлемыми для обсуждения в обществе (Gwadz et al., 2018). Существуют табу на обсуждение и неинфекционных заболеваний — само обсуждение такого заболевания без видимых симптомов может восприниматься как неприемлемое даже со стороны людей с этим заболеванием (Monaghan, Gabe, 2019).

Таким образом, опираясь на данные исследования, можно условно выделить такие группы физических заболеваний, где стигматизация проявляется в разной степени: инфекционные заболевания, которые являются наиболее стигматизируемыми, и неинфекционные

заболевания (с видимыми симптомами и без видимых симптомов), которые стигматизируются в меньшей степени (LoBue et al., 2022).

Дискриминация на рабочем месте

Следствием существующей стигматизации людей с физическими заболеваниями является дискриминация (Major, O'Brien, 2005), в том числе и дискриминация на рабочем месте, которая может проявляться в виде отказа в приёме на работу, в виде отказа от создания необходимых условий на рабочем месте для сотрудника или в виде игнорирования руководителем факта негативного отношения к сотруднику со стороны коллег (Bonaccio et al., 2020; Chan et al., 2005; Fevre et al., 2013). Негативные представления о профессиональных способностях людей с теми или иными заболеваниями имеют негативные последствия для кандидатов как при приёме на работу, так и во время рабочего процесса (Bonaccio et al., 2020).

Опросы общественного мнения показывают, что проблема дискриминации людей по состоянию здоровья на рабочем месте актуальна в России — например, принимать на работу людей по квотам более свойственно крупным и средним компаниям (квоты существуют в 97% и 75% предприятий соответственно) (ВЦИОМ, 2016). В то же время только в 19% компаний трудоустроены инвалиды с заболеваниями опорно-двигательного аппарата, в 13% и в 5% предприятий — инвалиды по слуху и зрению соответственно (ВЦИОМ, 2016).

Люди с инфекционными заболеваниями могут подвергаться дискриминации на рабочем месте в большей степени — как из-за существующих негативных социальных установок по отношению к людям с данным заболеванием (Idemudia et al., 2018), его причине (например, из-за восприятия инфекции как результата аморального поведения) (Neal et al., 2010), так и из-за страха заражения (Smith-Palmer et al., 2020). Работодатели могут беспокоиться не только из-за воспринимаемой опасности заражения, но и из-за возможного негативного влияния людей с заболеваниями на моральные качества и поведение других сотрудников, а также на их социальный статус (Rao et al., 2008).

Наличие видимых симптомов заболевания является фактором, который может быть связан с дискриминацией на этапе приёма на работу. С. Боначчио с коллегами предположили, что сотрудники, проводящие собеседования запоминают меньше информации об интервью с людьми с видимыми заболеваниями, так как фокусируются на видимых симптомах заболевания (Bonaccio et al., 2020). На решение об отказе может влиять не только само наличие заболевания, но и особенности должности, на которую устраивается человек с «видимым» физическим заболеванием (например, если работа включает в себя контакты с клиентами) (Stone, Wright, 2013). Люди с неинфекционными заболеваниями без видимых симптомов, чья стигма скрываема, могут избегать разглашения информации о своём состоянии из-за страха дискриминации или нежелания отличаться от своих коллег (Lindsay et al., 2018; Bonaccio et al., 2020).

Т. Бредгаард и Дж. Саладо-Расмуссен обнаружили, что даже при наличии у работодателей положительных социальных установок по отношению к сотрудникам с теми или иными заболеваниями, только часть из них готовы принимать на работу людей с заболеваниями. Данные результаты можно интерпретировать двумя способами: во-первых, возможно, положительным социальным установкам работодателей не свойственно оказывать значимого влияния на их поведение. Во-вторых, существует вероятность того, что работодатели не принимают на работу членов данной группы из-за отсутствия инклюзивных политик в сфере труда (Bredgaard, Salado-Rasmussen, 2021).

Исследования социальных установок по отношению к людям с физическими заболеваниями и их дискриминации на рабочем месте малочисленны, так как в основном исследователи фокусируются на изучении социальных установок к людям с инвалидностью (ограничен-

ными возможностями здоровья) или ментальными заболеваниями, а не к людям с определёнными физическими заболеваниями. Отличия в восприятии людей с разными диагнозами могут быть обоснованы особенностями конкретных заболеваний и по-разному проявляться в поведении по отношению к этим людям, например, в дискриминации на рабочем месте.

Проблема и цель исследования

Таким образом, проблема исследования состоит в том, в современном научном поле изучаются стигматизация и дискриминация людей с физическими заболеваниями, однако исследования стигматизации людей с конкретными физическими заболеваниями не фокусируются на сравнении степени стигматизации в зависимости от принадлежности заболевания к той или иной группе (например, к видимым или «невидимым» заболеваниям).

Цель исследования — сравнить между собой существующие социальные установки по отношению к людям с разными физическими заболеваниями, а также определить различия в дискриминации людей с конкретными физическими заболеваниями на рабочем месте.

Были выдвинуты следующие гипотезы.

Социальные установки по отношению к людям с заболеваниями, которые обсуждать недопустимо, будут более негативными, чем социальные установки к людям с заболеваниями, которые допустимо обсуждать.

Социальные установки по отношению к людям с видимыми заболеваниями будут более негативными, чем социальные установки к людям с «невидимыми» заболеваниями.

По отношению к людям с заболеваниями, которые обсуждать недопустимо, дискриминационные намерения на рабочем месте проявляются чаще, чем по отношению к людям с заболеваниями, которые допустимо обсуждать.

По отношению к людям с «видимыми» заболеваниями дискриминационные намерения на рабочем месте проявляются чаще, чем по отношению к людям с «невидимыми» заболеваниями.

Процедура и методы

Исследование проводилось в качестве части проекта по изучению стигматизации людей с разными заболеваниями, в рамках которого изучалось, как люди понимают содержание заболеваний. Нами был выбран список из 10 физических заболеваний, куда входят вирус иммунодефицита человека (ВИЧ), сифилис, туберкулёз, детский церебральный паралич (ДЦП), ограниченная подвижность, синдром Дауна, гастрит, гипертония, диабет и астма. Данные заболевания можно условно разделить на три группы: инфекционные заболевания (ВИЧ, сифилис, туберкулёз), неинфекционные заболевания без видимых симптомов (гастрит, гипертония, диабет, астма) и с видимыми симптомами (ДЦП, ограниченная подвижность, синдром Дауна).

Выборка

В онлайн-опросе приняли участие 1238 человек (51.6% женщин, 48.1% мужчин, 0.3% респондентов не указали свой пол, M_{age} = 36, SD_{age} = 11.84). Респонденты были прглашены к участию в опросе с использованием сервиса Яндекс.Толока, где в задании была указана ссылка на заполнение анкеты на SurveyMonkey, и получали небольшое вознаграждение за прохождение опроса после завершения задания на Яндекс.Толоке. Национальность: 93.13% респондентов определили себя как «русские». Образование: 27.71% респондентов имели среднее специальное образование, 10.74% респондентов — среднее образование, 10.99% респондентов обучались на момент заполнения опроса на программе бакалавриата/специалитета, 45.15% респондентов имели одно законченное высшее образование, 4.03% респон-

дентов — два и более. Вероисповедание: 45.80% респондентов не исповедуют никакой религии, 48.71% — исповедуют православие, 5.49% респондентов указали, что исповедуют другие религии. Уровень дохода: при ответе на вопрос о доходе 0.01% респондентов ответили, что могут позволить себе все, 0.06% респондентов отметили, что им не хватает денег даже на еду, 14.78% респондентов указали, что им хватает денег на еду, но не хватает на покупку одежды и обуви, 24.80% респондентов отметили, что им хватает денег на одежду и обувь, но не хватает на покупку мелкой бытовой техники, 35.14% респондентов хватало денег на различные покупки, но покупка дорогих вещей (компьютера, стиральной машины, холодильника) требовала кредита, а 17.53% респондентов ответили, что им хватает денег на всё, а на покупку квартиры, машины, дачи необходимо накапливать денежные средства. 78.51% респондентов не имеют родственников или близких людей с инвалидностью, 21.48% — имеют. 3.39% респондентов являлись социальными работниками (волонтёрами, работниками хосписа), в то время как 96.61% респондентов указали, что работали в другой сфере деятельности.

Процедура

Исследование проводилось в форме опроса на онлайн-сервисе SurveyMonkey. Каждому респонденту предоставлялись пять вопросов о трёх заболеваниях, которые в случайном порядке выбирались из имеющегося списка. После этого респонденты отвечали на вопросы социально-демографического блока.

Измерительный инструментарий

Представления о физических заболеваниях и социальные установки по отношению к людям с физическими заболеваниями оценивались при помощи пяти вопросов, созданных с опорой на исследование С. Боначчио с коллегами: 1) «Как Вы считаете, насколько принято в российском обществе говорить о том, что у тебя (заболевание)?»; 2) «По Вашему мнению, насколько заметно со стороны наличие такого заболевания, как (заболевание)?»; 3) «Как Вы считаете, как часто люди в России думают, что (заболевание) негативно влияет на качество выполнения работы?»; 4) «По Вашему мнению, насколько большинство людей готовы работать с коллегой с (заболевание)?»; 5) «Скажите, пожалуйста, насколько, по мнению большинства людей, будет приемлемо, если достаточно квалифицированный человек с (заболевание) станет их начальником?» (Bonaccio et al., 2020). При ответе на первые четыре вопроса респонденты выбирали цифру на шкале от 1 до 6, где 1 означало «в минимальной степени», 6 — «в максимальной степени»; при ответе на последний вопрос — на шкале от 1 до 10, где 1 — «абсолютно неприемлемо», 10 — «абсолютно приемлемо».

Описание результатов

На первом этапе обработки данных был проведён корреляционный анализ связей между переменными. Результаты представлены в таблице 1.

Заметность заболевания положительно связана с допустимостью обсуждения данного заболевания (p = 0.13***). Восприятие заболевания как способного негативно повлиять на качество работы положительно связано с заметностью заболевания (p = 0.51***) и отрицательно — с допустимостью обсуждения данного заболевания (p = –0.10**). Готовность работать с коллегой с каким-либо заболеваниям положительно связана с приемлемостью обсуждения данного заболевания (p = 0.45***) и отрицательно — с восприятием заболевания как способного негативно повлиять на качество работы (p = –0.18***).

Эти результаты показывают, что связь между видимостью заболевания и готовностью работать с коллегой с данным заболеванием является незначимой. Готовность принять человека с определённым заболеванием в качестве начальника положительно связана с допустимостью обсуждения данного заболевания (p = 0.41***) и с готовностью работать с коллегой с данным заболеванием (p = 0.60***), а отрицательно — с заметностью заболевания (p = –0.15***) и с восприятием заболевания как способного негативно повлиять на качество работы (p = –0.28***).

Далее нами был проведён непараметрический анализ с использованием критерия Фридмана и теста Дурбина — Коновера для попарных сравнений. Результаты анализа с использованием критерия Фридмана указали на существующие значимые различия в восприятии заболеваний как по параметру допустимости их обсуждения (χ^2 = 260.19, df = 9, p < .001), так и по параметру их заметности со стороны (видимости) (χ^2 = 419.53, df = 9, p < .001).

Таблица 1. Корреляционный анализ переменных

Переменная	*M*	*SD*	1	2	3	4	5
1. Принято говорить	2.88	1.61	—				
2. Заметность заболевания	3.31	1.73	.13***	—			
3. Негативное влияние заболевания на качество работы	3.58	1.60	–.10**	.51***	—		
4. Готовность работать с коллегой с заболеванием	3.33	1.68	.45***	.00	–.18***	—	
5. Готовность принять человека с заболеванием в качестве начальника	6.30	3.18	.41***	–.15***	–.28***	.60**	—

Примечание: *** — p < .001 , ** — p < .01.

Результаты попарных сравнений с использованием теста Дурбина — Коновера позволили выделить группы заболеваний, средние по которым различаются не значимо (Приложение, таблица 10). На основании параметра допустимости обсуждения заболевания выделяются такие группы, как: 1) ограниченная подвижность и астма; 2) ДЦП и синдром Дауна; 3) гипертония, гастрит и диабет; 4) туберкулёз, ВИЧ и сифилис. На основании параметра видимости заболевания выделяются такие группы, как: 1) ВИЧ; 2) гипертония, астма и туберкулёз; 3) ограниченная подвижность, ДЦП и синдром Дауна; 4) гастрит, диабет и сифилис. Описательные статистики данных групп представлены в Таблицах 2 и 3.

Таблица 2. Описательные статистики ответов по группам, выделенным на основании параметра допустимости обсуждения заболевания, на вопросы, связанные с работой

Тип заболевания	Негативное влияние заболевания на качество работы		Готовность работать с коллегой с заболеванием		Готовность принять человека с заболеванием в качестве начальника	
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
Ограниченная подвижность, астма	3.80	1.52	3.60	1.33	7.44	2.46
ДЦП, синдром Дауна	4.65	1.36	2.83	1.44	4.47	2.93
Гипертония, гастрит, диабет	2.83	1.37	4.54	1.46	8.69	1.80
Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	3.48	1.60	2.28	1.41	4.36	2.85

Далее было проведено сравнение средних значений групп, выделенных по параметру допустимости обсуждения и видимости заболевания в результате непараметрического теста Дурбина — Коновера для попарных сравнений. Сравнивались средние ответы по группам на вопросы 3, 4, 5 (о предполагаемом влиянии заболевания на качество работы и готовности принять человека с данным заболеванием в качестве коллеги или начальника).

Таблица 3. Описательные статистики ответов по группам, выделенным на основании параметра видимости заболевания, на вопросы, связанные с работой

Тип заболевания	Негативное влияние заболевания на качество работы		Готовность работать с коллегой с заболеванием		Готовность принять человека с заболеванием в качестве начальника	
	M	*SD*	*M*	*SD*	*M*	*SD*
ВИЧ	3.32	1.53	2.12	1.12	4.87	2.99
Гипертония, астма, туберкулёз	3.38	1.49	3.39	1.74	6.73	3.12
Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	4.59	1.33	2.99	1.36	5.24	2.96
Гастрит, диабет, сифилис	2.87	1.50	4.01	1.76	7.40	3.01

Однофакторный дисперсионный анализ ANOVA был проведён с поправкой Бонферрони на множественное сравнение. Результаты ANOVA являются статистически значимыми по параметрам допустимости обсуждения и видимости для вопроса о возможном негативном влиянии заболевания на работу ($F(3; 946) = 9.06$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.03$ и $F(3; 946) = 18.98$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.06$ соответственно), для вопроса о готовности принять человека с определенным заболеванием в качестве коллеги ($F(3; 946) = 90.40$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.22$ и $F(3; 946) = 8.41$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.03$ соответственно), а также для вопроса о готовности принять человека с определенным заболеванием в качестве начальника ($F(3; 946) = 149.39$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.32$ и $F(3; 946) = 8.80$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.03$ соответственно).

На основании попарного сравнения с поправкой Бонферрони было выявлено, что по параметру допустимости обсуждения заболевания в контексте воспринимаемого негативного влияния заболевания на качество работы нет значимых различий между такими группами заболеваний, как: 1) ограниченная подвижность и астма; 2) туберкулёз, ВИЧ и сифилис ($p = .116$) (Таблица 4). Различия между средними остальных групп заболеваний являются значимыми ($p < 0.001$) (Таблица 4).

Таблица 4. Негативное влияние заболевания на качество работы, сравнение групп по параметру допустимости обсуждения заболевания

Группа	Группа	*MD*	*SE*	*df*	*t*	pbonferroni	Cohen's d
Ограниченная подвижность, астма	ДЦП, синдром Дауна	–.85	.15	946	–5.61	< .001	–.58
	Гипертония, гастрит, диабет	.97	.14	946	7.03	< .001	.66
	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	.32	.14	946	2.34	.116	.22
ДЦП, синдром Дауна	Гипертония, гастрит, диабет	1.82	.14	946	13.17	< .001	1.23
	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	1.17	.14	946	8.49	< .001	.80
Гипертония, гастрит, диабет	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	–.65	.12	946	–5.24	< .001	–.44

По параметру видимости заболевания нет значимых различий между ВИЧ и такой группой заболеваний, как гипертония, астма и туберкулёз ($p = 1.00$), а также между ВИЧ и такой группой заболеваний, как гастрит, диабет и сифилис ($p = .061$) (Таблица 5). Различия между средними остальных групп заболеваний являются значимыми ($p < 0.001$) (Таблица 5).

По параметру допустимости обсуждения заболевания в контексте готовности респондентов работать с коллегой с определённым заболеванием различия между средними групп заболеваний являются значимыми ($p < 0.001$) (Таблица 6).

Таблица 5. Негативное влияние заболевания на качество работы, сравнение групп по параметру «видимость заболевания»

Группа заболеваний	**Группа заболеваний**	***MD***	***SE***	***df***	***t***	**pbonferroni**	**Cohen's d**
ВИЧ	Гипертония, астма, туберкулёз	–.06	.17	946	–.35	1.000	–.04
	Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	–1.27	.17	946	–7.40	< .001	–.88
	Гастрит, диабет, сифилис	.44	.17	946	2.57	.061	.30
Гипертония, астма, туберкулёз	Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	–1.21	.12	946	–9.97	< .001	–.84
	Гастрит, диабет, сифилис	.50	.12	946	4.13	< .001	0.35
Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	Гастрит, диабет, сифилис	1.71	.12	946	14.10	< .001	1.18

Таблица 6. Готовность работать с коллегой с определённым заболеванием, сравнение групп по параметру допустимости обсуждения заболевания

Группа	**Группа**	MD	SE	df	t	pbonferroni	Cohen's d
Ограниченная подвижность, астма	ДЦП, синдром Дауна	.77	.15	946	5.29	< .001	.54
	Гипертония, гастрит, диабет	–.94	.13	946	–7.07	< .001	–.66
	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	1.32	.13	946	9.98	< .001	.93
ДЦП, синдром Дауна	Гипертония, гастрит, диабет	–1.71	.13	946	–12.86	< .001	–1.20
	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	.55	.13	946	4.18	< .001	.39
Гипертония, гастрит, диабет	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	2.26	.12	946	19.05	< .001	1.60

По параметру видимости заболевания большинство различий между средними групп заболеваний являются значимыми на уровне $p < 0.001$, однако различия между такими группами заболеваний, как 1) гипертония, астма, туберкулёз и 2) ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна, значимы на уровне $p = 0.016$ (Таблица 7).

Таблица 7. Готовность работать с коллегой с определённым заболеванием, сравнение групп по параметру видимости заболевания

Группа заболеваний	Группа заболеваний	MD	SE	df	t	pbonferroni	Cohen's d
ВИЧ	Гипертония, астма, туберкулёз	–1.28	.19	946	–6.79	< .001	–.80
	Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	–.88	.19	946	–4.67	< .001	–.55
	Гастрит, диабет, сифилис	–1.89	.19	946	–10.08	< .001	–1.19
Гипертония, астма, туберкулёз	Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	.40	.13	946	3.01	.016	.25
	Гастрит, диабет, сифилис	–.62	.13	946	–4.65	< .001	--.39
Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	Гастрит, диабет, сифилис	–1.02	.13	946	–7.65	< .001	–.64

По параметру допустимости обсуждения заболевания в контексте готовности респондентов принять человека с определенным заболеванием в качестве начальника нет значимых различий между такими группами заболеваний, как 1) ДЦП и синдром Дауна, и 2) туберкулёз, ВИЧ и сифилис ($p = 1.000$) (Таблица 8). Различия между средними остальных групп заболеваний являются значимыми ($p < 0.001$) (Таблица 8).

По параметру видимости заболевания нет значимых различий между ВИЧ и такой группой заболеваний, как ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна ($p = 1.000$), а также между такими группами заболеваний, как 1) гипертония, астма, туберкулёз и 2) гастрит, диабет, сифилис ($p = .050$) (Таблица 9). Различия между средними остальных групп заболеваний являются значимыми ($p < 0.001$) (Таблица 9).

Таблица 8. Готовность работать с начальником с определённым заболеванием, сравнение групп по параметру допустимости обсуждения заболевания

Группа заболеваний	Группа заболеваний	*MD*	*SE*	*df*	*t*	pbonferroni	Cohen's d
Ограниченная подвижность, астма	ДЦП, синдром Дауна	2.97	.26	946	11.49	< .001	1.18
	Гипертония, гастрит, диабет	–1.25	.24	946	–5.28	< .001	–.49
	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	3.08	.24	946	13.06	< .001	1.22
ДЦП, синдром Дауна	Гипертония, гастрит, диабет	–4.21	.24	946	–17.87	< .001	–1.67
	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	.11	.24	946	.48	1.000	.04
Гипертония, гастрит, диабет	Туберкулёз, ВИЧ и сифилис	4.33	.21	946	20.51	< .001	1.72

Таблица 9. Готовность работать с начальником с определённым заболеванием, сравнение групп по параметру видимости заболевания

Группа заболеваний	Группа заболеваний	*MD*	*SE*	*df*	*t*	pbonferroni	Cohen's d
ВИЧ	Гипертония, астма, туберкулёз	–1.86	.36	946	–5.18	< .001	–.61
	Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	–.36	.36	946	–1.02	1.000	–.12
	Гастрит, диабет, сифилис	–2.53	.36	946	–7.05	< .001	–.83
Гипертония, астма, туберкулёз	Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	1.49	.25	946	5.88	< .001	.49
	Гастрит, диабет, сифилис	–.67	.25	946	–2.64	.050	–.22
Ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна	Гастрит, диабет, сифилис	–2.16	.25	946	–8.53	< .001	–.71

Обсуждение результатов

Заметность заболевания положительно связана с допустимостью обсуждения данного заболевания, что в какой-то мере соотносится с предыдущими исследованиями, где респондентами с астмой была отмечена неприемлемость обсуждения астмы как «невидимого» заболевания (Monaghan, Gabe, 2019). Восприятие заболевания как способного негативно повлиять на качество работы положительно связано с заметностью заболевания, что объясняется последствиями нескрываемой стигмы заметных со стороны заболеваний (Gilmore, Wotherspoon, 2021; Rodríguez et al., 2016).

Можно предположить, что табуированность обсуждения инфекционных заболеваний (Gwadz et al., 2018; Stutterheim et al., 2011; Mason et al., 2015) и существующие некорректные представления о них (Huang et al., 2019; Jaramillo, 1999; Baral et al., 2007), одним из следствий которых может быть восприятие заболевания как способного повлиять на качества человека, могут объяснять отрицательную связь допустимости обсуждения заболевания и восприятия его как способного негативно повлиять на качество работы.

Положительную связь готовности работать с коллегой или начальником с каким-либо заболеванием и допустимостью обсуждения заболевания можно объяснить через большую стигматизацию заболеваний, которые не принято обсуждать, а именно — инфекционных заболеваний (LoBue et al., 2022). Что касается отрицательной связь готовности работать с коллегой или начальником с каким-либо заболеванием и восприятия заболевания как способного негативно повлиять на качество работы, можно выдвинуть предположение о данной взаимосвязи как результат некорректных негативных представлений о профессиональных способностях людей с теми или иными заболеваниями (Bonaccio et al., 2020). Положительную связь готовности принять человека с определённым физическими заболеванием в качестве начальника и готовности работать с коллегой с тем же заболеванием можно объяснить через

влияние стигматизации на восприятие человека, схожее в данном случае из-за одинакового контекста — взаимодействия на рабочем месте.

На основании параметра допустимости обсуждения заболевания были выделены такие группы, как 1) ограниченная подвижность и астма; 2) ДЦП и синдром Дауна; 3) гипертония, гастрит и диабет; 4) туберкулёз, ВИЧ и сифилис. Можно предложить следующее обоснование подобному группированию заболеваний: первая группа (ограниченная подвижность и астма) включает в себя приобретённые заболевания, вина за появление которых может приписываться людям с данными заболеваниями (Bogart et al., 2019), в результате чего говорить о них может быть не принято из-за социальной желательности. Вторая группа (ДЦП и синдром Дауна) включает в себя заболевания, которые являются врожденными и вина за которые может приписываться не людям с данными заболеваниями (Bogart et al., 2019), в результате чего может быть принято обсуждать их. Третья группа (гипертония, гастрит и диабет) включает в себя заболевания, о которых может быть не принято говорить из-за особенностей культуры (так, например, есть свидетельства неприемлемости обсуждения диабета в других культурах (Lin et al., 2008)). Четвёртая группа (туберкулёз, ВИЧ и сифилис) включает инфекционные заболевания, являющиеся одними из наименее приемлемых для обсуждения в обществе (Gwadz et al., 2018; Stutterheim et al., 2011; Mason et al., 2015).

На основании параметра видимости заболевания были выделены такие группы, как: 1) ВИЧ; 2) гипертония, астма и туберкулёз; 3) ограниченная подвижность, ДЦП и синдром Дауна; 4) гастрит, диабет и сифилис. Данное распределение заболеваний по группам можно обосновать следующим образом: ВИЧ мог быть выделен в отдельную группу из-за того, что его видимые симптомы отсутствуют, и наличие ВИЧ можно определить только посредством тестирования. Заболевания, относящиеся ко второй группе (гипертония, астма и туберкулёз), могут восприниматься как заметные только в случае приступов (в случае гипертонии и астмы) или схожих эпизодов. Заболевания третьей группы (ограниченная подвижность, ДЦП и синдром Дауна) обладают видимыми симптомами, и поэтому заметны со стороны. Четвёртая группа (гастрит, диабет и сифилис) включает заболевания, не обладающие видимыми симптомами.

При рассмотрении негативного влияния заболевания на качество работы среди групп, выделенных на основании параметра допустимости обсуждения заболевания, можно отметить следующее: ДЦП и синдром Дауна воспринимаются как заболевания, способные негативно повлиять на качество работы в большей степени по сравнению с другими заболеваниями (Таблица 4). Ограниченная подвижность и астма воспринимаются в этом контексте лучше, чем ДЦП и синдром Дауна, но хуже, чем гипертония, гастрит и диабет. Туберкулёз, ВИЧ и сифилис также воспринимаются, как способные негативно повлиять на качество работы заболевания в меньшей степени, чем ДЦП и синдром Дауна, но в большей степени, чем гипертония, гастрит и диабет. При этом невозможно сделать вывод о восприятии ограниченной подвижности и астмы относительно группы туберкулёза, ВИЧ и сифилиса из-за того, что различие является незначимым. Таким образом, можно предположить, что одним из оснований для восприятия заболевания как способного более негативно повлиять на качество работы могла быть его врожденность. Из-за того, что людям с данными заболеваниями может не приписываться вина за их наличие, возможно восприятие респондентами заболеваний с сущностной точки зрения — а именно, рассмотрение заболевания как определяющей характеристики для людей с данным диагнозом (Bogart et al., 2019).

При рассмотрении негативного влияния заболевания на качество работы среди групп, выделенных на основании параметра видимости заболевания, можно сделать следующие

выводы: ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна воспринимаются как заболевания, способные наиболее негативно повлиять на качество работы (Таблица 5). Чуть более позитивное восприятие существует относительно таких заболеваний, как гипертония, астма и туберкулёз. Гастрит, диабет и сифилис воспринимаются, как способные повлиять на качество работы наименее негативно. О воспринимаемом негативном влиянии ВИЧ на качество работы невозможно сделать однозначные выводы из-за незначимости различий ВИЧ со всеми группами заболеваний, кроме группы заболеваний ограниченная подвижность, ДЦП, синдром Дауна, по сравнению с которой ВИЧ воспринимается лучше. Подводя итог, заметность заболевания со стороны играет важную роль в восприятии заболевания как способного повлиять на качество работы: заболевания с видимыми симптомами воспринимаются наиболее негативно в контексте их возможного влияния на качество работы, в то время как заболевания, у которых существует вероятность видимых приступов, воспринимаются лучше, чем заболевания с видимыми симптомами, но хуже, чем остальные заболевания. Результаты могут быть объяснены нескрываемой стигмой заболеваний с видимыми симптомами (Gilmore, Wotherspoon, 2021; Rodríguez et al., 2016), которая может выступать причиной подобного восприятия данных заболеваний.

При рассмотрении готовности работать с коллегой с определенным заболеванием среди групп, выделенных на основании параметра допустимости обсуждения заболевания, можно отметить следующее: туберкулёз, ВИЧ и сифилис воспринимаются в этом контексте наиболее негативно по сравнению с другими заболеваниями (Таблица 6). ДЦП и синдром Дауна воспринимаются людьми более позитивно, чем туберкулёз, ВИЧ и сифилис, но менее позитивно, чем другие группы заболеваний. Ограниченная подвижность и астма воспринимаются в контексте готовности работать с коллегой с определённым заболеванием более позитивно, чем туберкулёз, ВИЧ и сифилис, а также ДЦП и синдром Дауна, но более негативно, чем гипертония, гастрит и диабет — группа заболеваний, воспринимаемых наиболее положительно. Таким образом, можно сделать вывод о том, инфекционные заболевания, чье обсуждение недопустимо, воспринимаются наиболее отрицательно, что соответствует результатам предыдущих исследований (LoBue et al., 2022). Негативное восприятие ДЦП и синдрома Дауна и наиболее позитивное восприятие гипертонии, гастрита и диабета может быть объяснено влиянием такого параметра, как воспринимаемая тяжесть заболевания (или её отсутствие) (Dunn, 2015).

При рассмотрении готовности работать с коллегой с определённым заболеванием среди групп, выделенных на основании параметра видимости заболевания, ВИЧ воспринимался респондентами наиболее негативно (Таблица 7). Гипертония, астма и туберкулёз как возможные заболевания у коллеги воспринимались лучше, чем ВИЧ, но хуже, чем остальные группы заболеваний. Ограниченная подвижность, ДЦП и синдром Дауна воспринимались позитивнее, чем ВИЧ, гипертония, астма и туберкулёз, но более негативно, чем гастрит, диабет и сифилис, которые воспринимались наиболее позитивно по сравнению с другими заболеваниями. Таким образом, заметность заболевания со стороны играет важную роль в оценке готовности работать с коллегой с определённым заболеванием: заболевания с видимыми симптомами воспринимаются более позитивно, чем заболевания, у которых существует вероятность видимых приступов, и более негативно по сравнению с заболеваниями с без видимых симптомов. Однако, учитывая, что ВИЧ воспринимается в этом контексте наиболее негативно, причиной меньшей готовности работать с коллегой может быть не видимость заболевания как таковая, а его воспринимаемая тяжесть (выводы о которой люди могут делать как и при наличии видимых симптомов заболевания, так при их отсутствии) (Dunn, 2015).

При рассмотрении готовности принять человека с определённым заболеванием в качестве начальника среди групп, выделенных на основании параметра допустимости обсуждения заболевания, можно отметить следующее: туберкулёз, ВИЧ и сифилис, а также ДЦП и синдром Дауна воспринимаются в этом контексте негативнее по сравнению с ограниченной подвижностью и астмой, а также с гипертонией, гастритом и диабетом (Таблица 8). Ограниченная подвижность и астма воспринимаются в контексте готовности работать с начальником с определённым заболеванием более позитивно, чем туберкулёз, ВИЧ и сифилис, ДЦП и синдром Дауна, но более негативно, чем гипертония, гастрит и диабет — группа заболеваний, воспринимаемых наиболее положительно. По аналогии с результатами о готовности работать с коллегой с определенным заболеванием, полученные результаты можно объяснить воспринимаемой тяжестью, которой могут обладать данные заболевания (Dunn, 2015). Кроме того, можно предположить, что восприятие человека с каким-заболеванием в качестве начальника (а не коллеги на том же уровне или подчинённого) обладает своей спецификой, в результате которой различия между такими группами, как туберкулёз, ВИЧ и сифилис, а также ДЦП и синдром Дауна, являлись незначимыми.

При рассмотрении готовности принять человека с определённым заболеванием в качестве начальника среди групп, выделенных на основании параметра видимости заболевания, ВИЧ, а также ограниченная подвижность, ДЦП и синдром Дауна воспринимались негативнее, чем гипертония, астма и туберкулёз, а также гастрит, диабет и сифилис (Таблица 9). Таким образом, можно предположить, что готовность принять человека с определённым заболеванием в качестве начальника связана в основном со стигматизированностью того или иного заболевания. Следовательно, люди с более стигматизированными заболеваниями — с ВИЧ (инфекционным заболеванием, наличие которого может восприниматься как показатель аморальных качеств у человека (Best, Arseniev-Koehler, 2023)) и с заболеваниями, обладающими видимыми симптомами (Gilmore, Wotherspoon, 2021; Rodríguez et al., 2016) — воспринимаются негативнее в роли начальника, чем люди с заболеваниями, не видимыми со стороны, или с инфекционными заболеваниями, наличие которых не ассоциируется у других с наличием аморальных качеств (например, туберкулёзом).

Выводы

Подводя итоги, рассмотрим с опорой на обсужденные нами результаты, какие из поставленных гипотез были подтверждены или опровергнуты.

1. Гипотеза о том, что социальные установки по отношению к людям с заболеваниями, которые обсуждать недопустимо, будут более негативными, чем социальные установки к людям с заболеваниями, которые допустимо обсуждать, не подтвердилась — было установлено, что заболевания, о которых может быть не принято говорить из-за особенностей культуры (гипертония, гастрит и диабет), рассматривались как наименее способные негативно повлиять на качество работы — и, следовательно, на рабочем месте социальные установки к людям с данными заболеваниями могут быть наименее отрицательными (по сравнению с социальным установками к людям с другими заболеваниями). Кроме того, заболевания, о которых могло быть не принято говорить из-за социальной желательности (ограниченная подвижность и астма), и инфекционные заболевания, чье обсуждение в обществе неприемлемо (туберкулёз, ВИЧ и сифилис), всё же воспринимались лучше, чем заболевания, которые являются врождёнными и вина за которые может приписываться не людям с данными заболеваниями, в результате чего может быть принято обсуждать их (ДЦП и синдром Дауна).

2. Гипотеза о том, что социальные установки по отношению к людям с видимыми заболеваниями будут более негативными, чем социальные установки к людям с «невидимыми» заболеваниями, подтвердилась. Заболевания, обладающие видимыми симптомами, и поэтому заметные со стороны (ограниченная подвижность, ДЦП и синдром Дауна), воспринимались как наиболее способные негативно повлиять на качество работы, и, следовательно, на рабочем месте социальные установки по отношению к людям с данными заболеваниями могут быть более негативными. Более того, социальные установки по отношению к заболеваниям, воспринимающиеся как заметные только в случае приступов (в случае гипертонии и астмы) или схожих эпизодов (гипертония, астма и туберкулёз), были более положительными, чем социальные установки по отношению к людям с заболеваниями с видимыми симптомами, но менее положительными, чем социальные установки по отношению к людям с заболеваниями, видимые симптомы которых отсутствуют (гипертония, астма и туберкулёз) и наличие которых можно определить только в результате тестирования (ВИЧ).

3. Гипотеза о том, что по отношению к людям с заболеваниями, которые обсуждать недопустимо, дискриминационные намерения на рабочем месте проявляются чаще, чем по отношению к людям с заболеваниями, которые допустимо обсуждать, подтвердилась частично. В том случае, если у человека имеется заболевание, относящееся к инфекционным (и, следовательно, являющееся одним из наименее приемлемых заболеваний для обсуждения в обществе) (туберкулёз, ВИЧ и сифилис), респонденты были менее всего готовы принять данного человека в качестве коллеги или начальника. Необходимо отметить, что в наименьшей степени респонденты также готовы принять человека с ДЦП или синдромом Дауна (врождёнными заболеваниями, которые можно обсуждать, так как вина за заболевания может приписываться не людям с данными заболеваниями) в качестве начальника. Более, чем с коллегами с инфекционными заболеваниями, но менее, чем с коллегами с другими заболеваниями, респонденты были готовы работать с коллегами с врождёнными заболеваниями, которые можно обсуждать, так как вина за заболевания может приписываться не людям с данными заболеваниями (ДЦП и синдром Дауна), а другим обстоятельствам. Людей с заболеваниями, говорить о которых может быть не принято из-за социальной желательности (ограниченная подвижность и астма) или особенностей культуры (гипертония, гастрит и диабет), респонденты были более готовы принимать в качестве коллег или начальников.

Таким образом, в соответствии с поставленной гипотезой, дискриминационные намерения на рабочем месте проявляются чаще по отношению к людям с заболеваниями, которые обсуждать недопустимо (то есть к людям с инфекционными заболеваниями). Гипотезе, однако, противоречит то, что по отношению к людям с ДЦП и синдромом Дауна (заболеваниями, которые может быть принято обсуждать из-за того, что людям с данными заболеваниями не приписывается вина за их наличие), дискриминационные намерения проявляются чаще, чем по отношению к людям с заболеваниями, которые может быть не принято обсуждать по той или иной причине (ограниченная подвижность и астма; гипертония, гастрит и диабет).

4. Гипотеза о том, что по отношению к людям с видимыми заболеваниями дискриминационные намерения на рабочем месте проявляются чаще, чем по отношению к людям с «невидимыми» заболеваниями, подтвердилась частично. В наименьшей степени респонденты были готовы принять человека с ВИЧ («невидимым» заболеванием, наличие которого можно определить посредством тестирования) в качестве коллеги или начальника, что противоречит поставленной гипотезе. Необходимо отметить, однако, что респонденты также были готовы принять человека с видимым заболеванием (ограниченной подвижно-

стью, ДЦП или синдромом Дауна) в качестве начальника в меньшей степени по сравнению с человеком с заболеванием, «видимым» только в случае приступов (гипертония, астма и туберкулёз), или с «невидимым» заболеванием (гастрит, диабет и сифилис). Что касается готовности работать с коллегой с определенным заболеванием, люди с заболеваниями без видимых симптомов (гастрит, диабет и сифилис) воспринимались наиболее положительно.

Таким образом, несмотря на то, что «невидимость» заболевания (или его заметность только в случае приступов или схожих эпизодов) чаще соотносится с более редким проявлением дискриминационных намерений по отношению к людям с данными заболеваниями на рабочем месте, существуют исключения (например, ВИЧ как «невидимое» заболевание), которые, возможно, необходимо объяснять, опираясь на другие свойства заболевания (как, например, его серьезность) (Dunn, 2015).

Заключение

Подводя итоги, полученные результаты дополняют теоретическое поле, подтверждая то, что заметность со стороны («видимость») заболевания положительно связана с негативными социальным установками по отношению к людям с данными заболеваниями (Dunn, 2015), и что данная закономерность сохраняется в том числе и в рабочем контексте. Кроме того, было обнаружено, что отношения между приемлемостью обсуждения заболевания и негативными социальным установками по отношению к людям с данными заболеваниями нельзя назвать однозначными.

В рамках этого исследования было также установлено, что люди с различными физическими заболеваниями могут быть подвержены дискриминации на рабочем месте в разной степени, причём вероятность дискриминационных намерений не связана однозначно ни с видимостью, ни с приемлемостью обсуждения заболевания. Данные результаты позволяют сделать вывод о том, что с восприятием тех или иных физических заболеваний более позитивно или негативно и, соответственно, с последующей дискриминацией на рабочем месте людей с данными заболеваниями связаны другие свойства заболеваний, которые не были рассмотрены в рамках данной работы.

Таким образом, одним из ограничений данной работы является то, что в исследовании были затронуты только два из множества факторов, от которых может зависеть степень дискриминации на рабочем месте — приемлемость обсуждения заболевания и его видимость. Связь социальных установок по отношению к людям с определёнными физическими заболеваниями и факторов, выделенных в исследованиях ранее — например, с заразностью, предсказуемостью и серьёзностью заболевания (Dunn, 2015), — в данной работе не рассматривалась. Изучение того, как данные факторы связаны с восприятием тех или иных заболеваний, может быть одним из направлений для будущих исследований в данной области. В дальнейших исследованиях также можно обратить внимание на контролируемость (приобретённость или врождённость) заболевания как возможный фактор, связанный с социальным установками по отношению к людям с физическими заболеваниями — так как в случае восприятия заболевания как контролируемого человеку приписывается ответственность за его наличие, а большинство физических заболеваний воспринимаются как неконтролируемые, для установления того, как данный фактор воспринимается (Chan et al., 2005; Dunn, 2015).

В качестве второго ограничения можно выделить то, что значимый вклад в стигматизацию людей с физическими заболеваниями (и, следовательно, в их последующую дискриминацию) также может вносить не рассмотренную в рамках данного исследования

убеждённость в том, что те или иные человеческие качества являются неизменными, основополагающими и определяющими социальную идентичность индивида (Bastian, Haslam, 2006). Так как в данном исследовании не рассматривались сущностные верования респондентов в отношении физических заболеваний, невозможно сделать выводы о связи этого фактора с дискриминацией людей с физическими заболеваниями. Это является ограничением, так как сущностные верования связаны с разницей в восприятии заболеваний. Люди с врождёнными заболеваниями в целом подвергаются большей стигматизации, чем люди с приобретёнными заболеваниями, однако существуют различия в том, как эссенциализм и стигматизация связаны между собой в контексте врождённых и приобретённых заболеваний (Bogart et al., 2019).

Стигматизацию по отношению к людям с врождёнными заболеваниями предсказывает эссенциализм и тенденция приписывать человеку вину за его заболевание, в то время как на стигматизацию по отношению к людям с приобретёнными заболеваниями влияет только приписываемая вина (Bogart et al., 2019). Здесь, однако, необходимо отметить следующий момент: в том случае, если заболевания рассматриваются не с сущностной точки зрения, люди, обладающие приобретёнными заболеваниями, могут подвергаться стигматизации, так как они являются примером того, что подобное может случиться с каждым (Bogart et al., 2019). Напротив, при рассмотрении приобретённых заболевания с позиции эссенциализма, люди склонны воспринимать их как нечто, происходящее с другими, а не угрожающее лично им, что связано с меньшей вероятностью того, что человеку будет приписана вина за его заболевание (Bogart et al., 2019).

Ограничением является также то, что в данном исследовании не была рассмотрена возможная связь социально-демографических факторов с представлениями о физических заболеваниях. Социально-демографические факторы не являются значимыми показателями, предсказывающими социальные установки к многообразию на рабочих местах, но так как они предсказывают социальные установки в отношении к инвалидности, возможна их связь с социальным установками по отношению к людям с физическими заболеваниями (Anglim et al., 2019; Dunn, 2015).

Принимая во внимание данные ограничения, можно всё же предположить, что результаты данного исследования в будущем можно использовать для разработки программ, направленных на снижение стигматизации и, как следствие, дискриминации на рабочем месте, в том числе программ просвещения о тех или иных физических заболеваниях с целью уменьшения их табуированности в обществе.

Финансирование

Исследование осуществлено в рамках Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ в 2024 году.

Литература

Бовина, И. Б., Бовин, Б. Г. (2013). Стигматизация: Социально-психологические аспекты (Часть 1). *Психология и право, 3*(3). https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n3/63778_full.shtml

ВЦИОМ (2016, 18 марта). Социально уязвимые категории граждан на рынке труда Москвы. *ВЦИОМ*. Новости. URL: https://wciom.ru/

Нацун, Л. (2018). Дискриминация инвалидов на рынке труда как проявление социальной эксклюзии. *Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология, 3*, 463–473. https://doi.org/10.17072/2078-7898/2018-3-463-473

ТАСС. (2022, 7 сентября). Большинство опрошенных россиян сталкивались с дискриминацией по возрасту и полу на работе. *ТАСС*. URL: https://tass.ru/obschestvo/15674579

Ahmad, S., Ismail, N. E. (2015). Stigma in the lives of asthma patients: a review from the literature. *International Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences, 7*(7), 40–46.

Ahmad, S., Ismail, A. I., Zim, M. A. M., Ismail, N. E. (2020). Assessment of Self-Stigma, Self-Esteem, and asthma Control: A preliminary Cross-Sectional study among adult asthmatic patients in Selangor, Malaysia. *Frontiers in Public Health, 7*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00420

An, S., Roessler, R. T., McMahon, B. T. (2011). Workplace discrimination and Americans with psychiatric disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 55*(1), 7–19. https://doi.org/10.1177/0034355211410704

Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A., Marty, A. (2019). Predicting employee attitudes to workplace diversity from personality, values, and cognitive ability. *Journal of Research in Personality, 83*, 103865. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103865

Baral, S. C., Karki, D. K., Newell, J. N. (2007). Causes of stigma and discrimination associated with tuberculosis in Nepal: A qualitative study. BMC *Public Health, 7*(1), 211. https://doi.org/10.1186/1471-2458-7-211

Bastian, B., Haslam, N. (2006). Psychological essentialism and stereotype endorsement. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*(2), 228–235. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.03.003

Best, R. K., Arseniev-Koehler, A. (2023). The stigma of diseases: unequal burden, uneven decline. American Sociological Review, 88(5), 938–969. https://doi.org/10.1177/00031224231197436

Bogart, K. R., Rosa, N. M., Slepian, M. L. (2019). Born that way or became that way: Stigma toward congenital versus acquired disability. *Group Processes & Intergroup Relations, 22*(4), 594–612. https://doi.org/10.1177/1368430218757897

Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., Martin Ginis, K. A. (2020). The participation of people with disabilities in the workplace across the employment cycle: employer concerns and research evidence. *Journal of Business and Psychology, 35*(2), 135–158. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5

Bredgaard, T., Salado-Rasmussen, J. (2021). Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities. *Emploi et Handicap : Politiques publiques et Perspectives des employeurs, 15*(1), 61–70. https://doi.org/10.1016/j.alter.2020.04.004

Chan, F., McMahon, B., Cheing, G., Rosenthal, D., Bezyak, J. (2005). Drivers of workplace discrimination against people with disabilities: The utility of Attribution Theory. *Work (Reading, Mass.), 25*, 77–88.

Cotton, M., McCaddon, A. (2023). Examining the diagnosis and treatment experiences of people living with autoimmune gastritis and pernicious anemia. *Journal of Patient Experience, 10*, 237437352311517. https://doi.org/10.1177/23743735231151767

Dunn, D. S. (2015). *The social psychology of disability*. (cc. xv, 187). Oxford University Press.

Earnshaw, V. A., Kalichman, S. C. (2013). Stigma experienced by people living with HIV/AIDS. In *Stigma, discrimination and living with HIV/AIDS: A cross-cultural perspective* (23–38). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6324-1_2

Eurostat. (2022, October 18). Country of birth linked to discrimination at work. *Eurostat*. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221018-3

Fevre, R., Robinson, A., Lewis, D., Jones, T. (2013). The ill-treatment of employees with disabilities in British workplaces. *Work, Employment and Society, 27*(2), 288–307. https://doi.org/10.1177/0950017012460311

Gilmore, L., Wotherspoon, J. (2021). Perceptions of cerebral palsy in the Australian community. *International Journal of Disability, Development and Education, 70*(4), 413–429. https://doi.org/10.1080/1034912x.2021.1882664

Gwadz, M., Leonard, N. R., Honig, S., Freeman, R., Kutnick, A., Ritchie, A. S. (2018). Doing battle with "the monster": How high-risk heterosexuals experience and successfully manage HIV stigma as a barrier to HIV testing. *International Journal for Equity in Health, 17*(1), 46. https://doi.org/10.1186/s12939-018-0761-9

Hansen, U. M., Olesen, K., Willaing, I. (2020). Diabetes stigma and its association with diabetes outcomes: a cross-sectional study of adults with type 1 diabetes. *Scandinavian Journal of Public Health, 48*(8), 855–861. https://doi.org/10.1177/1403494819862941

Huang, J., Shum, Y. Y., Zhang, J., Yu, N. X. (2019). Social distance mediates the association between fear of infection and better-off-dead beliefs about people living with HIV. *Journal of International Medical Research, 48*(3), 030006051989081. https://doi.org/10.1177/0300060519890819

Idemudia, E., Olasupo, M., Modibo, M. (2018). Stigma and chronic illness: A comparative study of people living with HIV and/or AIDS and people living with hypertension in Limpopo Province, South Africa. *Curationis, 41*(1). https://doi.org/10.4102/curationis.v41i1.1879

Jaramillo, E. (1999). Tuberculosis and Stigma: Predictors of Prejudice Against People with Tuberculosis. *Journal of Health Psychology, 4*(1), 71–79. https://doi.org/10.1177/135910539900400101

Johnson, H. M., Warner, R. C., LaMantia, J. N., Bowers, B. (2016). "I have to live like I'm old." Young adults' perspectives on managing hypertension: a multi-center qualitative study. *BMC Family Practice, 17*(1). https://doi.org/10.1186/s12875-016-0428-9

Lin, C.-C., Anderson, R. M., Hagerty, B. M., Lee, B.-O. (2008). Diabetes self-management experience: A focus group study of Taiwanese patients with type 2 diabetes. *Journal of Clinical Nursing, 17*(5a), 34–42. https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.01962.x

Lindsay, S., Cagliostro, E., Carafa, G. (2018). A systematic review of workplace disclosure and accommodation requests among youth and young adults with disabilities. *Disability and Rehabilitation, 40*(25), 2971–2986. https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824

LoBue, V., Kim, E., Marrone, L., Blacker, K. H., Walle van de, G. A. (2022). Behavioral avoidance of contagious and non-contagious adults. *PloS One, 17*(8), e0272726. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272726

Major, B., O'Brien, L. T. (2005). The social psychology of stigma. *Annual Review of Psychology, 56*(1), 393–421. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070137

Mason, P. H., Degeling, C., Denholm, J. (2015). Sociocultural dimensions of tuberculosis: An overview of key concepts. *The International Journal of Tuberculosis and Lung Disease, 19*(10), 1135–1143. https://doi.org/10.5588/ijtld.15.0066

Mehmood, M. I., Qayum, S., Rahman, A. U. (2021). The Interpersonal Tolerance Scale (IPTS): Scale development and validation critical analysis of criminal responsibility and legal capacity of the mentally ill patient in Pakistan. *Pakistan Journal of Criminology, 13*(4), 79–91.

Monaghan, L. F., Gabe, J. (2019). Managing stigma: young people, asthma, and the politics of chronic illness. Q*ualitative Health Research, 29*(13), 1877–1889. https://doi.org/10.1177/1049732318808521

Neal, T. M. S., Lichtenstein, B., Brodsky, S. L. (2010). Clinical implications of stigma in HIV/AIDS and other sexually transmitted infections. *International Journal of STD & AIDS, 21*(3), 158–160. https://doi.org/10.1258/ijsa.2008.008445

Park, J. H., Faulkner, J., Schaller, M. (2003). Evolved disease-avoidance processes and contemporary anti-social behavior: prejudicial attitudes and avoidance of people with physical disabilities. *Journal of Nonverbal Behavior, 27*(2), 65–87. Psychology Database; Research Library; Social Science Database. https://doi.org/10.1023/A:1023910408854

Premeaux, S. F. (2001). Impact of applicant disability on selection: The role of disability type, physical attractiveness, and proximity. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 291–298. https://doi.org/10.1023/A:1011117402209

Rao, D., Angell, B., Lam, C. S., Corrigan, P. W. (2008). Stigma in the workplace: Employer attitudes about people with HIV in Beijing, Hong Kong, and Chicago. *Social Science & Medicine, 67*(10), 1541–1549. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.07.024

Rodríguez, V., Ariño-Mateo, E., Rodríguez-Pérez, A., Delgado, N. (2016). Do they feel the same as us? The infrahumanization of individuals with Down syndrome. *PubMed, 28*(3), 311–317. https://doi.org/10.7334/psicothema2016.10

Russinova, Z., Griffin, S., Bloch, P., Wewiorski, N. J., Rosoklija, I. (2011). Workplace prejudice and discrimination toward individuals with mental illnesses. *Journal of Vocational Rehabilitation, 35*(3), 227–241. https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0574

Smith-Palmer, J., Cerri, K., Sbarigia, U., Chan, E. K. H., Pollock, R. F., Valentine, W. J., Bonroy, K. (2020). Impact of Stigma on People Living with Chronic Hepatitis B. *Patient Related Outcome Measures, 11*, 95–107. https://doi.org/10.2147/PROM.S226936

Stone, A., Wright, T. (2013). When your face doesn't fit: employment discrimination against people with facial disfigurements. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(3), 515–526. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01032.x

Stutterheim, S. E., Bos, A. E. R., Kesteren van, N. M. C., Shiripinda, I., Pryor, J. B., De Bruin, M., Schaalma, H. P. (2012). Beliefs Contributing to HIV-related Stigma in African and Afro-Caribbean Communities in the Netherlands. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 22*(6), 470–484. https://doi.org/10.1002/casp.1129

Weiner, B., Perry, R. P., Magnusson, J. (1988). An attributional analysis of reactions to stigmas. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(5), 738–748. https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.5.738

Поступила 28.07.2023

Приложение

Таблица 10. Попарные сравнения (Дурбин — Коновер) по допустимости обсуждения и видимости заболеваний

Заболевание		Заболевание	Допустимость		Видимость	
			Статистика	*p*	Статистика	*p*
Гипертония	—	Гастрит	.85	.396	3.10	.002
Гипертония	—	Ограниченная подвижность	4.90	< .001	11.41	< .001
Гипертония	—	ДЦП	8.62	< .001	12.21	< .001
Гипертония	—	Туберкулёз	1.09	< .001	.62	.536
Гипертония	—	Астма	3.51	< .001	1.08	.278
Гипертония	—	ВИЧ	11.80	< .001	6.42	< .001
Гипертония	—	Диабет	1.37	.171	1.43	.153
Гипертония	—	Синдром Дауна	6.88	< .001	1.88	< .001
Гипертония	—	Сифилис	11.97	< .001	1.98	.048
Гастрит	—	Ограниченная подвижность	4.05	< .001	14.51	< .001
Гастрит	—	ДЦП	7.77	< .001	15.31	< .001
Гастрит	—	Туберкулёз	9.24	< .001	2.48	.013
Гастрит	—	Астма	2.66	.008	4.18	< .001
Гастрит	—	ВИЧ	1.95	< .001	3.32	< .001
Гастрит	—	Диабет	.52	.603	1.67	.095
Гастрит	—	Синдром Дауна	6.03	< .001	13.98	< .001
Гастрит	—	Сифилис	11.12	< .001	1.12	.263
Ограниченная подвижность	—	ДЦП	3.72	< .001	.79	.429
Ограниченная подвижность	—	Туберкулёз	5.19	< .001	12.03	< .001
Ограниченная подвижность	—	Астма	1.38	.167	1.33	< .001
Ограниченная подвижность	—	ВИЧ	6.91	< .001	17.84	< .001
Ограниченная подвижность	—	Диабет	3.53	< .001	12.84	< .001
Ограниченная подвижность	—	Синдром Дауна	1.98	.048	.53	.594
Ограниченная подвижность	—	Сифилис	7.07	< .001	13.39	< .001
ДЦП	—	Туберкулёз	1.47	.141	12.83	< .001
ДЦП	—	Астма	5.11	< .001	11.12	< .001
ДЦП	—	ВИЧ	3.19	.001	18.63	< .001
ДЦП	—	Диабет	7.25	< .001	13.64	< .001
ДЦП	—	Синдром Дауна	1.74	.082	1.33	.185
ДЦП	—	Сифилис	3.35	< .001	14.19	< .001
Туберкулёз	—	Астма	6.58	< .001	1.70	.089
Туберкулёз	—	ВИЧ	1.71	.087	5.80	< .001
Туберкулёз	—	Диабет	8.72	< .001	.81	.419
Туберкулёз	—	Синдром Дауна	3.21	.001	11.50	< .001
Туберкулёз	—	Сифилис	1.88	.061	1.36	.174
Астма	—	ВИЧ	8.29	< .001	7.51	< .001
Астма	—	Диабет	2.14	.032	2.51	.012
Астма	—	Синдром Дауна	3.36	< .001	9.80	< .001
Астма	—	Сифилис	8.45	< .001	3.06	.002
ВИЧ	—	Диабет	1.43	< .001	4.99	< .001
ВИЧ	—	Синдром Дауна	4.93	< .001	17.30	< .001
ВИЧ	—	Сифилис	.16	.870	4.44	< .001
Диабет	—	Синдром Дауна	5.51	< .001	12.31	< .001
Диабет	—	Сифилис	1.60	< .001	.55	.582
Синдром Дауна	—	Сифилис	5.09	< .001	12.86	< .001

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Differences in perceptions of physical illnesses and workplace discrimination

LIUDMILA Efimova
ORCID: 0000-0002-2431-1220
HSE University, Moscow, Russian Federation

Abstract. *Purpose*. The general goal of this study is to compare the existing attitudes towards people with different physical illnesses and also to identify differences in workplace discrimination against people with specific physical illnesse. *Study design*. A survey was conducted. N = 1238 (51.62% women, 48.06% men, 0.32% of respondents did not indicate their gender, M_{age} = 36.00, SD_{age} = 11.84). 79.32% of respondents do not have relatives or close people with disabilities and 20.68% do have them. Perceptions of physical illnesses were measured using five questions that were based on a study by Bonaccio et al. (2020). First, a correlation analysis was conducted. Second, the Friedman test and Durbin — Conover post-hoc test were performed. Next, ANOVA was conducted using the Bonferroni test for multiple comparisons. *Results*. Only the correlation between the visibility of the illness and willingness to work with a colleague with this illness is insignificant, while correlations between the other variables are significant ($p < .001$ or $p < .01$, respectively). There are significant differences in the perception of physical illnesses both in regard to visibility of an illness ($\chi^2 = 419.53$, $df = 9$, $p < .001$) and to acceptability of discussing an illness ($\chi^2 = 260.19$, $df = 9$, $p < .001$). The Durbin — Conover post-hoc test indicated that it is possible to identify the groups of physical illnesses in which the means do not differ significantly. The ANOVA results indicated that according to acceptability of discussing an illness and visibility of an illness, there are statistically significant differences in the possible negative impact of an illness on work ($F(3; 946) = 9.06$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.03$ и $F(3; 946) = 18.98$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.06$, respectively), in willingness to accept a person with a certain illness as a colleague (($F(3; 946) = 90.40$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.22$ и $F(3; 946) = 8.41$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.03$, respectively)and in willingness to accept a person with a certain illness as a boss ($F(3; 946) = 149.39$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.32$ и $F(3; 946) = 8.80$, $p < 0.001$, $\eta^2 = 0.03$, respectively). *Findings*. The visibility of an illness is positively associated with negative attitudes towards people with these illnesses, which corresponds with previous studies (Dunn, 2015). The relationship between the acceptability of discussing an illness and negative attitudes towards people with these illnesses is ambiguous. People with various physical illnesses may be discriminated against in the workplace, and the likelihood of discriminatory intentions toward people with physical illnesses is not unambiguously related to either the visibility or the acceptability of discussing an illness. To conclude, other characteristics of illnesses that were not considered in this work may be associated with the more positive or negative perception of certain physical illnesses and, respectively, with following discrimination of people with these illnesses in the workplace. The scientific novelty of this study consists in comparing existing attitudes towards people with different physical illnesses, while taking into account the context of workplace discrimination.

Keywords: workplace discrimination, perceptions of physical illnesses; prejudice.

Address: 20 Myasnitskaya Str., Moscow 101000, Russian Federation. **E-mail:** l.efimova@hse.ru

References

Ahmad, S., Ismail, A. I., Zim, M. A. M., Ismail, N. E. (2020). Assessment of self-stigma, self-esteem, and asthma control: a preliminary cross-sectional study among adult asthmatic patients in Selangor, Malaysia. *Frontiers in Public Health, 7*. https://doi.org/10.3389/fpubh.2019.00420

Ahmad, S., Ismail, N. E. (2015). Stigma in the lives of asthma patients: a review from the literature. *International Journal of Pharmacy and Pharmaceutical Sciences, 7*(7), 40–46.

An, S., Roessler, R. T., McMahon, B. T. (2011). Workplace discrimination and Americans with psychiatric disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin, 55*(1), 7–19. https://doi.org/10.1177/0034355211410704

Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A., Marty, A. (2019). Predicting employee attitudes to workplace diversity from personality, values, and cognitive ability. *Journal of Research in Personality, 83*, 103865. https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103865

Baral, S. C., Karki, D. K., Newell, J. N. (2007). Causes of stigma and discrimination associated with tuberculosis in Nepal: A qualitative study. *BMC Public Health, 7*(1), 211. https://doi.org/10.1186/1471-2458-7-211

Bastian, B., Haslam, N. (2006). Psychological essentialism and stereotype endorsement. *Journal of Experimental Social Psychology, 42*(2), 228–235. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.03.003

Best, R. K., Arseniev-Koehler, A. (2023). The stigma of diseases: unequal burden, uneven decline. *American Sociological Review, 88*(5), 938–969. https://doi.org/10.1177/00031224231197436

Bogart, K. R., Rosa, N. M., Slepian, M. L. (2019). Born that way or became that way: Stigma toward congenital versus acquired disability. *Group Processes & Intergroup Relations, 22*(4), 594–612. https://doi.org/10.1177/1368430218757897

Bonaccio, S., Connelly, C. E., Gellatly, I. R., Jetha, A., Martin Ginis, K. A. (2020). The Participation of People with Disabilities in the Workplace Across the Employment Cycle: Employer Concerns and Research Evidence. *Journal of Business and Psychology, 35*(2), 135–158. https://doi.org/10.1007/s10869-018-9602-5

Bovina, I. B., Bovin, B. G. (2013). Stigmatizatsiya: Social'no-psihologicheskie aspekty (Chast' 1) [Stigmatization: the socio-psychological aspects (Part 1)]. *Psihologia i Pravo, 3*(3). https://psyjournals.ru/psyandlaw/2013/n3/63778_full.shtml (in Russian)

Bredgaard, T., Salado-Rasmussen, J. (2021). Attitudes and behaviour of employers to recruiting persons with disabilities. *Emploi et Handicap : Politiques publiques et Perspectives des employeurs, 15*(1), 61–70. https://doi.org/10.1016/j.alter.2020.04.004

Chan, F., McMahon, B., Cheing, G., Rosenthal, D., Bezyak, J. (2005). Drivers of workplace discrimination against people with disabilities: The utility of Attribution Theory. *Work (Reading, Mass.), 25*, 77–88.

Cotton, M., McCaddon, A. (2023). Examining the diagnosis and treatment experiences of people living with autoimmune gastritis and pernicious anemia. *Journal of Patient Experience, 10*, 237437352311517. https://doi.org/10.1177/23743735231151767

Dunn, D. S. (2015). *The social psychology of disability.* (cc. xv, 187). Oxford University Press.

Earnshaw, V. A., Kalichman, S. C. (2013). Stigma experienced by people living with HIV/AIDS. In *Stigma, discrimination and living with HIV/AIDS: A cross-cultural perspective* (23–38). Springer Science + Business Media. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6324-1_2

Eurostat. (2022, October 18). Country of birth linked to discrimination at work. *Eurostat*. https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20221018-3

Fevre, R., Robinson, A., Lewis, D., Jones, T. (2013). The ill-treatment of employees with disabilities in British workplaces. *Work, Employment and Society, 27*(2), 288–307. https://doi.org/10.1177/0950017012460311

Gilmore, L., Wotherspoon, J. (2021). Perceptions of cerebral palsy in the Australian community. *International Journal of Disability, Development and Education, 70*(4), 413–429. https://doi.org/10.1080/1034912x.2021.1882664

Gwadz, M., Leonard, N. R., Honig, S., Freeman, R., Kutnick, A., Ritchie, A. S. (2018). Doing battle with "the monster": How high-risk heterosexuals experience and successfully manage HIV stigma as a barrier to HIV testing. *International Journal for Equity in Health, 17*(1), 46. https://doi.org/10.1186/s12939-018-0761-9

Hansen, U. M., Olesen, K., Willaing, I. (2020). Diabetes stigma and its association with diabetes outcomes: a cross-sectional study of adults with type 1 diabetes. *Scandinavian Journal of Public Health, 48*(8), 855–861. https://doi.org/10.1177/1403494819862941

Huang, J., Shum, Y. Y., Zhang, J., Yu, N. X. (2019). Social distance mediates the association between fear of infection and better-off-dead beliefs about people living with HIV. *Journal of International Medical Research, 48*(3), 030006051989081. https://doi.org/10.1177/0300060519890819

Idemudia, E., Olasupo, M., Modibo, M. (2018). Stigma and chronic illness: A comparative study of people living with HIV and/or AIDS and people living with hypertension in Limpopo Province, South Africa. *Curationis, 41*(1). https://doi.org/10.4102/curationis.v41i1.1879

Jaramillo, E. (1999). Tuberculosis and stigma: predictors of prejudice against people with tuberculosis. *Journal of Health Psychology, 4*(1), 71–79. https://doi.org/10.1177/135910539900400101

Johnson, H. M., Warner, R. C., LaMantia, J. N., Bowers, B. (2016). "I have to live like I'm old." Young adults' perspectives on managing hypertension: a multi-center qualitative study. *BMC Family Practice, 17*(1). https://doi.org/10.1186/s12875-016-0428-9

Lin, C.-C., Anderson, R. M., Hagerty, B. M., Lee, B.-O. (2008). Diabetes self-management experience: A focus group study of Taiwanese patients with type 2 diabetes. *Journal of Clinical Nursing, 17*(5a), 34–42. https://doi.org/10.1111/j.1365-2702.2007.01962.x

Lindsay, S., Cagliostro, E., Carafa, G. (2018). A systematic review of workplace disclosure and accommodation requests among youth and young adults with disabilities. *Disability and Rehabilitation, 40*(25), 2971–2986. https://doi.org/10.1080/09638288.2017.1363824

LoBue, V., Kim, E., Marrone, L., Blacker, K. H., Walle van de, G. A. (2022). Behavioral avoidance of contagious and non-contagious adults. *PloS One, 17*(8), e0272726. https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272726

Major, B., O'Brien, L. T. (2005). The social psychology of stigma. *Annual Review of Psychology, 56*(1), 393–421. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.56.091103.070137

Mason, P. H., Degeling, C., Denholm, J. (2015). Sociocultural dimensions of tuberculosis: An overview of key concepts. *The International Journal of Tuberculosis and Lung Disease, 19*(10), 1135–1143. https://doi.org/10.5588/ijtld.15.0066

Mehmood, M. I., Qayum, S., Rahman, A. U. (2021). The Interpersonal Tolerance Scale (IPTS): Scale development and validation critical analysis of criminal responsibility and legal capacity of the mentally ill patient in Pakistan. *Pakistan Journal of Criminology, 13*(4), 79-91.

Monaghan, L. F., Gabe, J. (2019). Managing stigma: young people, asthma, and the politics of chronic illness. *Qualitative Health Research, 29*(13), 1877–1889. https://doi.org/10.1177/1049732318808521

Natsun, L. (2018). Diskriminaciya invalidov na rynke truda kak proyavlenie social'noj eksklyuzii [Discrimination of people with disabilities in the labor market as a source of social vulnerability]. *Vestnik Permskogo Universiteta. Filosofiya. Psihologiya. Sociologiya, 3,* 463–473. https://doi.org/10.17072/2078-7898/2018-3-463-473 (in Russian)

Neal, T. M. S., Lichtenstein, B., Brodsky, S. L. (2010). Clinical implications of stigma in HIV/AIDS and other sexually transmitted infections. *International Journal of STD & AIDS, 21*(3), 158–160. https://doi.org/10.1258/ijsa.2008.008445

Park, J. H., Faulkner, J., Schaller, M. (2003). Evolved disease-avoidance processes and contemporary anti-social behavior: prejudicial attitudes and avoidance of people with physical disabilities. *Journal of Nonverbal Behavior, 27*(2), 65–87. Psychology Database; Research Library; Social Science Database. https://doi.org/10.1023/A:1023910408854

Premeaux, S. F. (2001). Impact of applicant disability on selection: The role of disability type, physical attractiveness, and proximity. *Journal of Business and Psychology, 16*(2), 291–298. https://doi.org/10.1023/A:1011117402209

Rao, D., Angell, B., Lam, C. S., Corrigan, P. W. (2008). Stigma in the workplace: Employer attitudes about people with HIV in Beijing, Hong Kong, and Chicago. *Social Science & Medicine, 67*(10), 1541–1549. https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2008.07.024

Rodríguez, V., Ariño-Mateo, E., Rodríguez-Pérez, A., Delgado, N. (2016). Do they feel the same as us? The infrahumanization of individuals with Down syndrome. *PubMed, 28*(3), 311–317. https://doi.org/10.7334/psicothema2016.10

Russinova, Z., Griffin, S., Bloch, P., Wewiorski, N. J., Rosoklija, I. (2011). Workplace prejudice and discrimination toward individuals with mental illnesses. *Journal of Vocational Rehabilitation, 35*(3), 227–241. https://doi.org/10.3233/JVR-2011-0574

Smith-Palmer, J., Cerri, K., Sbarigia, U., Chan, E. K. H., Pollock, R. F., Valentine, W. J., Bonroy, K. (2020). Impact of Stigma on People Living with Chronic Hepatitis B. *Patient Related Outcome Measures, 11,* 95–107. https://doi.org/10.2147/PROM.S226936

Stone, A., Wright, T. (2013). When your face doesn't fit: employment discrimination against people with facial disfigurements. *Journal of Applied Social Psychology, 43*(3), 515–526. https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2013.01032.x

Stutterheim, S. E., Bos, A. E. R., Kesteren van, N. M. C., Shiripinda, I., Pryor, J. B., De Bruin, M., Schaalma, H. P. (2012). Beliefs Contributing to HIV-related Stigma in African and Afro-Caribbean Communities in the Netherlands. *Journal of Community & Applied Social Psychology, 22*(6), 470–484. https://doi.org/10.1002/casp.1129

TASS (2022, September 7). Bol'shinstvo oproshennyh rossiyan stalkivalis' s diskriminaciej po vozrastu i polu na rabote [The majority of Russians surveyed faced discrimination by age and gender in the workplace]. *TASS*. https://tass.ru/obschestvo/15674579 (in Russian)

VCIOM (2016, March 18). Social'no uyazvimye kategorii grazhdan na rynke truda Moskvy [Socially vulnerable categories of citizens in the Moscow labor market]. *VCIOM*. News. https://wciom.ru/ (in Russian)

Weiner, B., Perry, R. P., Magnusson, J. (1988). An attributional analysis of reactions to stigmas. *Journal of Personality and Social Psychology, 55*(5), 738–748. https://doi.org/10.1037/0022-3514.55.5.738

Received 28.07.2023

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 50–64.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-50-64

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

The relationship between willingness to communicate and solidarity in Russian organizations

Ekaterina BALEZINA
ORCID 0000-0002-2456-0913
Tatiana PERMYAKOVA
ORCID 0000-0003-4960-5038
HSE University in Perm, Perm, Russian Federation

Abstract. *Purpose*. The purpose of the study is two-fold: first, to translate the interpersonal solidarity scale and willingness to communicate (WTC) scale and adapt these measures to the Russian context; second, to investigate the relationship between WTC and peer-to-peer solidarity and supervisor-subordinate solidarity on a Russian sample. *Methodology*. Stage 1 involves: forward translation, synthesis, back translation, cognitive interviews, revisions, and pilot data sampling. Stage 2 employs factor analysis to group the scales' items into distinct categories of solidarity and WTC and correlations to analyze the relationship between the elements of WTC and peer-to-peer solidarity and supervisor-subordinate solidarity. Data collection method involves formalized questionnaires with employees across various occupations and organizations in the Russian Federation. The sample includes 220 people (37% male, 63% female), representing various Russian organizations. *Findings*. We revealed the relationship between the elements of WTC and peer-to-peer solidarity: higher level of willingness to communicate corresponds to a higher level of peer-to-peer solidarity (Somers' D = .179 at p <.05). WTC does not relate to supervisor-subordinate solidarity. So, we suppose that the employee can be unwilling to communicate, or it does not matter whether he or she has to communicate with their leader. The link between the variables of age and interpersonal solidarity in relation to the supervisor (Somers' D = .124 at p <0.05) requires further investigation and explanation. The older the employee, the higher their level of solidarity with the supervisor is. Young employees are less engaged in work and corporate culture in Russian organization even when it includes events and induction programs to young specialists, activities to retain and attract them. *Value of results*. Applications may indicate the possibilities of managing and influencing the interaction between supervisors and subordinates at workplace.

Keywords: communication at workplace, interpersonal solidarity, willingness to communicate, peer-to-peer solidarity, supervisor-subordinate solidarity.

Introduction

Communication among employees and communication between supervisor and subordinates is an important element of the production activity of any organization. The efficiency of the organization depends on how workers interact and communicate. It has become imperative for all employees to possess strong communication skills to carry out daily job responsibilities. The failure

Address: 38 Studencheskaya Ulitsa, Perm, Russian Federation, 614070. **E-mail**: eabalezina@hse.ru

to communicate effectively within an organization is detrimental to the success of that organization since poor communication or the lack of it may create corporate stress, which is likely to lead to lower productivity (Fulmer, 2010; Pierce, Gardner, Dunham, Cummings, 1993). On the contrary, specific organizational outcomes might be fostered because of willingness to communicate effects (Richmond, Roach, 1992).

Today the study of communication processes in the organization is becoming in demand for a number of reasons. The pandemic caused the rapid transition into the online space. First, these changes reduce the interaction between colleagues (Lal, Dwivedi, Haag, 2021). Second, they increase psychological stress and job dissatisfaction (Kaur, Sinha, Chaudhary et al., 2021). Third, they expand the individual responsibility of the employee for the work performed. Under such circumstances, the interaction between employees, the ability of the leader to form a team and maintain a high level of interaction in it, become especially valued. Moreover, although teamwork is an important professional quality of a modern worker, due to enhanced individualism, employees are increasingly avoiding communication. This means it is more difficult for employees to work in a team. This challenge as a transition to work from home and the emergence of remote forms of work requires new study approaches to communication at the workplace.

To communicate with colleagues and managers, the employee must be internally prepared, i.e. his or her shyness should be less than the desire to enter into communication to solve certain work issue. Willingness to communicate (WTC) is a psychological characteristic of a person's inner desire to communicate with the people around them (Syed, 2016). Therefore, WTC is a prerequisite for entering communication at workplace. In addition, the established relations of interlocuters (employees) influence the communication process in a group or team — the more employees feel similarity with each other and the more similarities they find, the sooner they begin to communicate. This provides interpersonal solidarity in communication. Also communication between a leader (supervisor) and a subordinate influences organizations because subordinates' involvement in work and openness to communication depends on what communication strategies the leader chooses and forms (Kelly, MacDonald, 2016).

Thus, we have identified two essential elements of communication in the workplace: solidarity and willingness to communicate. These two characteristics can explain why employees can or cannot communicate with each other at work. However, since the involved internal feelings are very personal and difficult to assess, measuring communication has become a critical, yet challenging task. The purpose of this paper is to approach this task by employing two generally accepted measures of communication at workplace — willingness to communicate and solidarity — at a sample of Russian employees.

Willingness to communicate

The impact of a good psychological environment and interaction between employees are found to be significant, hence, they can be measured by economic results using indicators such as quality, productivity and profitability (Rathee, Rajain, 2020). Many researchers, who investigate how communication influences organizational effectiveness, find a direct link between effective communication and organizational productivity (Farmer, Slater, Wright, 1998; Uka, 2014; Musheke, Phiri, 2021).

However, communication is important not only for organization. Employees feel communication and understanding as a crucial element of work. Workplace communication can mitigate conflict, enhance employee engagement, create better client and partner relationships, and make work more productive and less stressful (Boljanović, Stanković, 2012; Deep et al., 2016; Mishra et al., 2019). Moreover, studies in supervisor-employee communication also find positive outcomes. Effective

organizational communication is directly linked to the increased employees' trust in management and the organization and is indirectly related to the satisfaction of employees' psychological needs "for competence and relatedness" (Men, Qin, Jin, 2021). Also, during the COVID-19 pandemic, with the demands for work from home, the employees' need for supervisor support, care and trust has increased (Lee, 2021; Sutarto et al., 2021).

Initially, J. K. Burgoon considered the negative side of WTC, i.e. unwillingness to communicate (Burgoon, 1976). J. C. McCroskey and J. E. Baer adapted this category on the positive side and renamed it to a willingness to communicate (McCroskey, Baer 1985). P. D. MacIntyre argued that these two concepts could be seen as opposite sides of one trait (MacIntyre, 1994). Therefore, willingness to communicate can be defined as the likelihood for a person to decide to initiate communication, or a person's intention to communicate (McCroskey, Baer, 1985; McCroskey, 1992). It has been suggested that a willingness to communicate functions as a personality trait, demonstrating stable individual differences over time and in different situations (MacIntyre, 1994). Nevertheless, WTC is also determined by situational variables, precisely "WTC is a disposition, similar to a trait that can be influenced by situational factors" (McCrosky, Richmond, 1990; Roach, 1999). From the intercultural perspective, willingness to communicate measure is found to produce mixed results, also in terms of validity (Sallinen Kuparinen, McCroskey, Richmond, 1991). In this respect, Russian population is under-investigated in terms of communicative behavior. Only a small fraction of international students of Russian background was questioned about WTC (Kassing, 1997). The purpose of this study is to fill the gap by applying the measure of WTC to a sample of employees in Russian organizations.

Solidarity

The paper considers the features of interpersonal solidarity as one of the important aspects of mutual understanding of employees in the workplace (Morgan, Pulignano, 2020). Interpersonal solidarity is a sense of closeness between people that develops as a result of shared feelings and similarities. Interpersonal solidarity is an affective (emotional) area of interpersonal relationships. Solidarity is viewed from different angles and has different definitions. For example, it may refer to intimacy in relationships, psychological intimacy, and rapport and understanding (Baus, Allen, 1996; Gremler, Gwinner, 2000; Wheeless, 1976). P. MacDonald with colleagues proposed the model of solidarity in workplace between the supervisor and the subordinate (MacDonald et al., 2019). It considers the influence of solidarity between a manager and a subordinate on job satisfaction, motivation and burnout of subordinates. Perceived solidarity in organizational peer relationships examined the correlation with self-disclosure and trust (Myers, Johnson, 2009). Following this overview, the construct of solidarity in this study includes solidarity between colleagues and supervisor-subordinate solidarity.

For instance, in the workplace, where subordinates feel low solidarity with their supervisors, there is less frequent supervisor-subordinate communication and the fear of the leader (Diefendorff, Morehart, Gabriel, 2010; Milliken, Morrison, Hewlin, 2003). In addition, the dynamics of solidarity in supervisor-subordinate relationships is unique. The legitimate power of superiors gives them complete control over formal or informal communication in their relationship with subordinates (MacDonald et al., 2019; Sanders, Schyns, 2006). This means that even if the subordinate wishes to build solidarity, often they cannot take the first steps towards it. On the contrary, a subordinate should wait until their supervisor reduces the formality of their interaction, allowing interpersonal conversation to take place. Thus, the assessment of the degree of solidarity of a subordinate with their leader is regarded as an assessment of the interpersonal communicative behavior of the leader (Kelly, MacDonald, 2016).

Furthermore, solidarity affects the workplace. Lack of solidarity between co-workers reinforces impoliteness in the workplace and leads to dissatisfaction with the organization (Itzkovich,

Heilbrunn, 2016). P. MacDonald, S. Kelly with colleagues found that executive solidarity leads to increased job satisfaction, which ultimately reduces subordinate burnout (MacDonald, 2019; Kelly et al., 2018). Organizational culture determines the level of solidarity. This is most powerful when leaders encourage informal communication. An organization that encourages upward and downward communication among its members increases positive relationships within and promotes solidarity. Consequently, solidarity is positively associated with perceived closeness between members of an organization (Wheeless, 1978; MacDonald et al., 2019).

Colleagues who are mutually dependent, formally and informally, within the organization perceive greater solidarity with each other. Organizational teams that share responsibility for tasks among all team members have higher inter-member solidarity than teams that do not promote a culture of interdependence (Koster et al., 2007). While how well team members work together does not equate to workplace solidarity, adding extra hours to work is positively associated with employees' perceptions of vertical solidarity (Sanders, Emmerik, 2004; Sanders, Schyns, 2006). Colleagues with a high level of solidarity relate better to their bosses (Hodson, 1997).

Moreover, solidarity has an impact not only on employees. Organizational success depends on solidarity between supervisors and subordinates, characteristics of solidarity perceived by subordinates, because solidarity dictates open communication (Sanders et al., 2006). Supervisors are influencers/sources of power for solidarity in the boss-subordinate relationship (Sanders, Schyns, 2006). Low solidarity causes subordinates to withhold negatively perceived emotions, such as anger, while subordinates with a high degree of solidarity feel encouraged to openly display positively perceived emotions, such as happiness (Diefendorf, Morehart, Gabriel, 2010). This openness and comfort of communication is likely to be related to the job satisfaction of subordinates.

From the intercultural perspective, the level of interpersonal solidarity is influenced by the different emphasis on oral communication in low and high context cultures, and by different norms of communication within groups and with outside groups. Interpersonal distance, predisposition toward communication, communicative understanding and communicative competence of the interlocutors depend on solidarity (Allen, O'Mara, Long, 2014). When interacting interculturally, self-reported communication competence decreases along with confidence and solidarity. Furthermore, the published research on applied WTC and solidarity models supports established theoretical correlations in public and state institutions, public sector at a regional level, tourism and hospitality industry (Ansari, 2023; Zalivanskiy, Samokhvalova, Golikova 2018; Daskin, Pala, 2023; Saniyat, Leyla, 2024).

Interpersonal solidarity measure consists of different definitions and items. L. R. Wheeless considered the concept of solidarity as a psychological intimacy with nine items (Wheeless, 1976). P. MacDonald with colleagues deal with the role of supervisor communication in the workplace, as subordinates are unable to initiate solidarity (MacDonald et al., 2019). Furthermore, researchers revised Wheeless' Solidarity Scale and used a 12-items measure with a seven-point Likert-type response scale ranging from Disagree Strongly to Agree Strongly.

Peer-to-peer solidarity and supervisor-subordinate solidarity for Russian organizations

After the collapse of the Soviet Union, great socio-economic changes had a significant impact on organizations and organizational culture in Russia. Previously, the Soviet economy had centralized state planning and administrative decision-making. As a result, the Soviet system assumed an authoritarian leadership style, and employees had to share responsibility for the operation of the enterprise (Temniczkij, 2003). Today we see two types of organizational culture in Russia.

The first group of enterprises have values and attitudes characteristic of the Soviet system, such as long-term stability and job security. Employees of these companies are more concerned about friendship, social contacts and equality at work. The management of companies relies on

the solidarity of subordinates, close personal relationships between employees. Often this group of enterprises includes large companies in metallurgy, chemistry, energy, etc.

The second group consists of companies with open communication and democratic values. Employees possess shared values, individual rivalry and clear personal interests. This group includes the service and consumer goods sectors, including IT and communications, retail, banking and recreation (Yaremchuk, 2020). Overall, solidarity in the first group of organizations is the solidarity with company while the second group represents interpersonal solidarity among co-workers.

Organizational culture in Russia has some specific features because of the national culture. For example, Russians prefer to work in groups rather than individually and they have been taught to value group loyalty and the protection it offers, and to avoid standing out (Puffer, 1994). Another point is that companies have traditionally been very hierarchical, and Russian business is characterized by vertical coordination. However, lateral coordination can become a problem if employees do not see their role and are never explained organizational goals. As a result, employees cannot see the whole picture and their role in achieving the organizational goals. Also, the flows of information in the organization depends on the degree of perception of the hierarchy. A diluted information environment indicates a lack of trust in superiors. Subordinates are often left in an information vacuum or with dosed (fragmentary) information for security reasons. Similarly, upstream messages sometimes intentionally distort or embellish the data out of fear. As a result, misunderstanding can lead to mutual distrust, psychological stress and moral dissatisfaction.

To sum up, there is a conflicting type of Russian organizational culture, since it combines competing values such as openness and closeness, collectivism and individualism. As soon as solidarity among employees depends on hierarchical organizational structure and the degree of trust, it is important to study supervisor-subordinate solidarity vs peer-to-peer one in their relation to WTC. Both WTC measure and solidarity measure have not been applied to the Russian context before. That is why the purpose of this study is two-fold: first, to translate the interpersonal solidarity scale and willingness to communicate scale and adapt these measures to the Russian context; second, to investigate the relationship between WTC and two kinds of solidarity — peer-to-peer solidarity and supervisor-subordinate solidarity on a Russian sample.

Methodology

The study includes two stages: cultural adaptation stage and the main study of the link between WTC and solidarity. We used two empirically derived scales in the questionnaire: willingness to communicate (WTC) and interpersonal solidarity. Surveys were prepared first in English and then translated into Russian. Native speakers of Russian translated it, followed by bilingual speakers conducting back-translation. The English version of the interpersonal solidarity and willingness to communicate scales was translated into Russian. Adaptation process was used to translate the interpersonal solidarity scale from English to Russian: forward translation, synthesis, back translation, cognitive interviews, revisions, and pilot data sampling.

Stage 1. Cultural adaptation

The interpersonal solidarity scale questionnaire

The interpersonal solidarity scale questionnaire consists of 13 items, divided into subscales of distance / closeness ("We are very close to each other"), trust / disclosure ("I trust this person completely") and frequency of interaction ("I interact / communicate with this person much more than with most people I know") (MacDonald et al., 2019). Two statements are binary and opposite. All items have a seven-point rating scale ("1" — "Disagree" to "7" — "Agree"). In the Russian version

we have slightly changed the last sentence in the directions — "Please indicate how much you agree that the following statements describe you" into "Please indicate how much you agree that the following statements" ("Укажите, насколько вы согласны со следующими утверждениями"), omitting "statements describe you". Following the instructions and reading the statements, contextually referring to self-description in the statements provided is excessive and does not fit the standards of the Russian language.

The cross-cultural adaptation process

A six-stage translation and adaptation process was used to adapt the interpersonal solidarity scale from English into Russian: forward translation by two different translators, synthesis, back translation, cognitive interviews, revisions, and pilot data sampling.

Forward translation. The forward translation of the scale and directions, statements, and the poles of responses, was performed by two independent translators. The translators were all officially diploma qualified, both translators were bilingual, with Russian as their native language. Each translator provided a written translation, containing highlights of challenging phrases and uncertainties, and considerations regarding their word-choice and phrasing.

Synthesis. The results of both translations were compared by three researchers and difficult issues were discussed until consensus among the researchers was reached. Examples of difficulties included "I love this person", "We do a lot of helpful things for each other" and "We share some private ways of communicating with each other". The verbs of affection such as "love" in the Russian language may bear the different degree of intensity, not suitable for the context. Translating idiomatic phrases "to do things" and "to share private ways" require the search for exact words, which means going back to the papers describing the theories behind the development of the scale. This should have ensured that the theoretical constructs were not altered. At the synthesis stage discrepancies between the English and translated versions were identified and discussed. Also, semantic, idiomatic, experiential and conceptual equivalences were evaluated. Again, a written record documented the discussion and consensus process, the discrepancies, and how the discrepancies were resolved.

Back translation. One Russian questionnaire of the interpersonal solidarity scale was then back-translated into English by two other independent translators. Both translators were bilingual, with English as their native language. One translator is professionally certified, the other translator has many years of experience in communication and language research. Each translator provided a written translation, containing challenging phrases and uncertainties, and considerations for their decisions. The results of these two translations were compared by three researchers. The two translations from Russian into English were found to be very similar to each other, with few and minor discrepancies.

Harmonization. The Russian version was then scrutinized by the authors, and three independent researchers checked for discrepancies, typos, grammatical and content issues. The translation was also formatted in a way to match the standards of the Russian language. At the harmonization stage the decision was to accept the pre-final Russian translation of the scale.

Cognitive interviews. The pre-final Russian version of the scale was then tested on twelve participants that had no previous knowledge of the interpersonal solidarity scale or the translation process. The scale was assessed for comprehensibility and each participant was asked by the authors to complete the translated questionnaire. Thereafter the respondents were asked if they had understood each of the questions, response options and directions to the questionnaire. In addition, they were asked to describe in their own words what the questions meant and suggest alternative wording and phrasing for any statement that were not quite clear. Testing the questionnaire's usability, the results indicated that all twelve participants understood the meaning and content of the directions,

instructions, statements, and response options in accordance with the researchers' intentions. The participants found the questionnaire easy to fill in and the amount of time to fill in was short enough. The layout, introduction, instructions and response alternatives were seen as clear and straightforward by the participants. Although the participants in the test understood the questions, they all commented and reflected on the questions and the questionnaire itself and shared their own experiences. The questions were perceived as stimulating discussion and self-reflection. Some of the phrasing of individual questions and some words were interpreted as too personal. Alternative wordings were offered by five participants. These suggestions were summarized by the authors.

Revision. Based on cognitive debriefing two statements, 13 items were subject to alterations. In Item 11 ("We do a lot of helpful things for each other"), the wording "to help" was perceived as too narrow. In Item 12 ("We share some private ways of communicating with each other the respondents had difficulties understanding the meaning of "private ways of communicating". Slight wording changes to clarify the questions were made after consideration and discussion at the research seminar.

The procedure and the participants in the pilot testing

The final version of the questionnaire was administered to two groups of employees in two selected organizations in Perm region, one — in higher education for non-academic positions and another — in service industry for a variety of positions in organizational ranking. All data were collected using online forms in January 2020. A total of 30 people participated in the pilot test on the online form, to estimate the completion.

Ethical statement. Before the pilot test data collection, all participants were informed about the aims of the study and the protection of personal data and confidentiality guarantees, non-discrimination, without remuneration, and the right to withdraw from the study. They were informed that participation in the pilot was voluntary and that the individual responses would be treated in confidence and anonymized. The study uses aggregated results only. These steps comply with the code of ethics in HSE University.

Stage 2. Main study

The willingness to communicate theoretical construction derives from work by J. K. Burgoon on unwillingness to communicate, C. D. Mortensen, P. H. Arntson, and M. Lustig on a predisposition to verbal behavior, and J. C. McCroskey and M. P. Richmond on shyness (Burgoon, 1976; McCroskey, Richmond, 1982; Mortensen, Arntson, Lustig, 1977). All the measures are based on an assumed propensity for communication. Willingness to communicate scale contains 15 items, each item was rated from "1" — "totally disagree" to "7" — "totally agree". The scale has shown high reliability in this study: Cronbach's alpha = .95 (Croucher, Kelly, in progress).

Interpersonal solidarity is the psychological result of the holistic perception of interpersonal communication and the self-disclosure of another person (MacDonald et al., 2019). While solidarity itself is not a form of communication, it is a psychological result of interpersonal communication and self-disclosure, which develop trust and a sense of synchronicity between communicators (Kelly, MacDonald, 2016). Solidarity Scale consists of nine, seven-interval Likert-type statements (Wheeless, 1976). These are developed on the basis of their content validity for measuring the criterial attributes of the construct (Wheeless, 1976). Reliability for the solidarity measure in this study was .89.

Data collection

In the sample of 220 people, 37% are men (n = 81) and 63% are women (n = 139). An online questionnaire was administered to subjects across various occupations and organizations in Russia.

All the participants are the employees of Russian organizations. The age of the respondents is from 18 to 66 (mean = 35.8) years, and the average length of service (tenure) for the sample is 8.6 years. The main employment domains are represented as follows: sales (21%), medicine (19%), skilled work (13%), education (13%), technology (6%), agriculture (4%), heavy machinery (4%), military (3%), service (2%) and others (14%). 56% of respondents got higher (university) education and 44% got secondary (high school) and vocational (college) education.

Data analysis

Analytical procedures involve descriptive statistics, correlation and factor analyses.

Results

Statistical analyses of the data were carried out using SPSS 27. We used factor analysis to group the questionnaire items into distinct categories of solidarity and willingness to communicate. Confirmatory factor analysis (CFA) was used to assess each unidimensional measurement model. Items were tested for both internal consistency and parallelism. All problematic items have been removed from all subsequent analyses. All items of willingness to communicate scale were included in factor analysis. We deleted one item of solidarity scale from factor analysis: "I seldom interact/communicate with this person".

Willingness to communicate

The Kaiser — Meyer — Olkin (KMO) measure verified the sampling adequacy for the analysis, KMO = .920. Bartlet's test of sphericity, $\chi 2$ = 2786.863, indicated that correlations between items were sufficient for factor analysis. Scree plots suggested a two-factor solution. The two-factor solution was interpretable. The two-factor solution, comprising 15 items, provided the most coherent interpretation, accounting for 60.21% (eigenvalue = 9.032), 8.46% (eigenvalue = 1.269) of the variance, respectively.

Factor structure of willingness to communicate is given in Table 1. Factor 1 comprises 12 items and expresses the employee's desire to enter discussion and all other forms of communication. Factor 2 clearly shows employees' projected opinions towards communication (three items).

Table 1. Factor structure of willingness to communicate items

Item	Factor 1 enter discussion	Factor 2 projected opinion
В целом, я с охотой общаюсь с другими людьми [In general, I am willing to communicate with others]	.794	
Общение с другими людьми не кажется мне обременительным [Communicating with others does not feel like a burden to me]	.830	
Мне кажется, я охотно обмениваюсь идеями с другими людьми [I consider myself to be willing to exchange ideas with others]	.872	
Мне кажется, я охотно делюсь своими мыслями с другими людьми [I consider myself to be willing to share with others]	.797	
Мне кажется, я охотно выслушиваю других людей [I consider myself to be willing to listen to others]	.621	
Я стараюсь слушать других столько же или даже больше, чем себя [I try to listen as much as or more than I share]	.577	
Я с охотой вступаю в дискуссии с другими людьми [I am eager to have discussions with others]	.660	
Мне нравится общаться с другими людьми [I enjoy socializing]	.765	
Я чувствую себя комфортно, когда делюсь мыслями с другими [I am comfortable sharing my thoughts with others]	.781	

Я стараюсь быть открытым при общении я другими людьми [I try to be open minded when I communicate with others]	.626	
Я по собственной инициативе вступаю в разговоры с людьми [I voluntarily initiate conversations with others]	.652	
Я легко общаюсь с другим и людьми, даже когда я не в настроении [I am willing to communicate with others even when I do not feel social]	.583	
Другие люди считают меня вежливым собеседником [Other people consider me to be a respectful communicator]		.885
Другие люди считают меня охотным собеседником [Other people would describe me as a willing communicator]		.896
Другие люди считают меня общительным [Other people would describe me as social]		.850

Peer-to-peer solidarity

Using factor analysis to evaluate the results (explanatory reliability of model is 93%), we get two groups of factors. The Kaiser — Meyer — Olkin (KMO) = .932. Bartlet's test of sphericity, χ^2 = 1760.914, indicated that correlations between items were sufficient for factor analysis.

The two-factor solution, comprising 12 items, provided the most coherent interpretation, accounting for 58.93% (eigenvalue = 7.071), 8.98% (eigenvalue = 1.078) of the variance, respectively.

Factor structure of peer-to-peer solidarity items is presented in Table 2. The first factor is cohesion, trust and closeness that an employee finds important in frequent peer-to-peer interaction and close interactions in a formal and informal setting.

The second factor consists of two items and describes the similarity between the communicators.

Table 2. Factor structure of peer-to-peer solidarity items

Item	Factor 1. Cohesion	Factor 2. Similarity
Мы очень близки друг с другом [We are very close to each other]	.793	
Этот человек очень сильно влияет на мое поведение [This person has a great deal of influence over my behavior]	.649	
Я полностью доверяю этому человеку [I trust this person completely]	.836	
Я охотно рассказываю этому человеку о многих [I willingly disclose a great deal of positive things about myself, honestly and fully (in depth) to this person]	.836	
Я люблю этого человека [I love this person]	.739	
Я понимаю этого человека и кем он (она) по-настоящему является [I understand this person and who he (she) really is]	.706	
Я взаимодействую/общаюсь с этим человеком гораздо больше, чем с большинством других известных мне людей [I interact/communicate with this person much more than with most people I know]	.848	
Я чувствую, что я очень близок/-ка с этим человеком [I feel very close to this person]	.802	
У меня мало общего с этим человеком [I have little in common with this person]		–.956
У нас много общего [We share a lot in common]		.642
Мы много делаем друг для друга [We do a lot of helpful things for each other]	.789	
У нас есть особые, только нам понятные, способы общения [We share some private ways of communicating with each other]	.689	

Supervisor-subordinate solidarity

The Kaiser — Meyer — Olkin (KMO) = .938. Bartlet's test of sphericity, χ^2 = 1954.634 indicated that correlations between items were sufficient for factor analysis. The same solidarity scale was used to measure supervisor-subordinate solidarity but factor analysis demonstrates different results. While SPSS forms one factor, still we decided to form two factors because the eigenvalue of second factor is significantly lower than one. Two-factor solution accounts for 61.22% (eigenvalue = 7.347), 8.32% (eigenvalue = .999) of the variance, respectively.

Table 3. Factor structure of supervisor-subordinate solidarity items

Item	Factor 1. Closeness	Factor 2. Dissimilarity
Мы очень близки друг с другом [We are very close to each other]	.863	
Этот человек очень сильно влияет на мое поведение [This person has a great deal of influence over my behavior]	.696	
Я полностью доверяю этому человеку [I trust this person completely]	.796	
Я охотно рассказываю этому человеку о многих [I willingly disclose a great deal of positive things about myself, honestly and fully (in depth) to this person]	.884	
Я люблю этого человека [I love this person]	.863	
Я понимаю этого человека и кем он (она) по-настоящему является [I understand this person and who he (she) really is]	.685	
Я взаимодействую/общаюсь с этим человеком гораздо больше, чем с большинством других известных мне людей [I interact/communicate with this person much more than with most people I know]	.805	
Я чувствую, что я очень близок/-ка с этим человеком [I feel very close to this person]	.873	
У меня мало общего с этим человеком [I have little in common with this person]		.851
У нас много общего [We share a lot in common]	.846	
Мы много делаем друг для друга [We do a lot of helpful things for each other]	.831	
У нас есть особые, только нам понятные, способы общения [We share some private ways of communicating with each other]	.690	

Table 3 shows factor structure of supervisor-subordinate solidarity items. Overall, these factors match the factors of peer-to-peer solidarity. However, if the first factor is quite similar, i.e. closeness is stated when an employee demonstrates trust to the supervisor, the second factor is dissimilar, i.e. an employee assesses the distance and dissimilarity with their supervisor.

Link between solidarity and willingness to communicate

We revealed the relationship between the elements of WTC and peer-to-peer solidarity: higher level of willingness to communicate corresponds to a higher level of peer-to-peer solidarity (Somers' D = .179 at $p < .05$). WTC does not relate to supervisor-subordinate solidarity. So, we suppose that the employee can be unwilling to communicate, or it does not matter whether he/she has to communicate with their leader. Solidarity cannot be formed between leaders and subordinates unless the leader offers the level of interpersonal disclosure necessary to establish it. Interpersonal communication must be present to form solidarity (MacDonald et al., 2019). In general, employees show higher interpersonal peer-to-peer solidarity (Mean = 4.1), compared to solidarity towards the supervisor (Mean= 3.4). It means that informal horizontal communication with such features as attentiveness and understanding contributes to the development of peer-to-peer solidarity.

We need to understand how the employee solidarity changes with the age factor. The link between the variables of age and interpersonal solidarity in relation to the supervisor (Somers' D = .124 at $p < 0.05$) requires further investigation and explanation. The older the employee, the higher their level of solidarity with the supervisor is. Young employees are less engaged in work and corporate culture in Russian organization even when it includes events and induction programs to young specialists, activities to retain and attract them (Sysoeva, 2017). Moreover, as supervisor-subordinate solidarity is connected with satisfaction and work engagement, older employees show statistically significant higher work engagement than younger employees (Roberts, 2020). Supervisor-subordinate solidarity may be connected with the organizational level of solidarity as well when employees can unite in various associations and groups to realize their interests and defend their rights before the leadership of the organization (Morgan, 2020).

Discussion and conclusions

The study provides an assessment of solidarity and willingness to communicate among Russian employees and the difference between these indicators for the employee-employee and supervisor-subordinate groups. The results confirm previous findings that informal peer-to-peer communication and the two factors of peer-to-peer solidarity are connected with cohesion and mutual trust (Kelly, MacDonald, 2016).

However, factor analysis indicates one specific feature of Russian employees' solidarity, namely a strong negative relation between dissimilarity in supervisor-subordinate solidarity and willingness to communicate. In addition to the previously established supervisor-subordinate solidarity influence to supervisor-subordinate communication and positive workplace outcomes for subordinates, Russian employees can trust their supervisor and still feel the distance between them (MacDonald, 2019).

The results are novel in the fact that interpersonal solidarity at workplace is a new focus of research in the Russian context. Traditionally, organizational communication research dwells on various factors of employees' satisfaction ranging from the nature of the job to wage level. In the meantime Russian employees refuse to acknowledge the impact of solidarity or mutual assistance, relationships with supervisors as well as moral and psychological atmosphere at workplace (Blinov et al., 2008). Therefore, the obtained results from validated instruments such as measures of communicative behavior of employees explain how and why certain work satisfaction problems may persist.

The results of the study are also of applied significance, as the data can be included in the training and educational course content on organizational management, HR professional development, etc. In order to increase staff job satisfaction, organizational management may particularly consider employees' perception of distance on a subordinate-supervisor continuum while building interactions between colleagues with the account of their willingness to communicate.

Limitations and further study

The study is not devoid of limitations that could be addressed in future research. First, the since it was the one testing communication measures on a Russian sample, increasing the sample size and adding criteria for the respondents' selection, such as type of business and (or) organizational belonging, regional and ethno-national affiliation, will deepen the knowledge gained. Another limitation derives from the fact that the work at home and online communication were not the focus in this study. Hence, if the research includes the variables of online and offline communication, the results on willingness to communicate and solidarity measures would vary to provide more comparative analyses. Also, additional items like frequency and features of contact with the manager were not measured in the study, however, they are significant to be accounted for in future studies.

From the applied point of view, the verified measures can be used to assess the level of solidarity and willingness to communicate among employees of Russian companies with the purpose to offer the directions of managing and improving communication between supervisors and subordinates at workplace. From the theoretical perspective, the results can be used to perform a comparative cross-country analysis on the Russian sample and to provide more evidence to refine communication methodology.

Finance support

The publication was prepared within the framework of the Academic Fund Program at HSE University (grant № 25-00-020 "Promotion and criticality in academic professional communication".

References

Allen, J. L., O'Mara, J., Long, K. M. (2014). The influence of communication traits and culture on perceptions of distance in intracultural and intercultural relationships in the United States. *China Media Research, 10*(1), 72–88.

Ansari, A. (2023). The influence of solidarity on employee performance at the department of trade and industry of Gowa Regency. *Agency Journal of Management and Business, 3*(2), 40–45.

Baus, R. D., Allen, J. R. (1996). Solidarity and sexual communication as selective filters: A report on intimate relationship development. *Communication Research Reports, 13*(1), 1–7. doi:10.1080/08824099609362064

Blinov, A . O., Zakharov, V., Zaharov, I. (2008). A study of intra-factory communications. *Sociological Studies, 11*, 34–39.

Boljanović, J. D., Stanković, J. (2012). The role of knowledge management in building client relationships. *Singidunum Journal of Applied Sciences, 9*(1), 16–28.

Burgoon, J. K. (1976). The unwillingness-to-communicate scale: Development and validation. *Communication Monographs, 43*(1), 60–69.

Daskin, M. Pala, K. (2023). Linking emotional solidarity with residents' support for religious tourism development: an empirical research from a cultural heritage context. K*ybernetes, 54*(1), 243–265.

Deep, S., Mohd, B., Hussain, O. (2016). Potential causes and outcomes of communication conflicts at the workplace-a qualitative study in Pakistan. *Journal of Management Info, 3*(3), 1–5. doi: 10.31580/jmi.v11i1.54

Diefendorff, J., Morehart, J., Gabriel, A. (2010). The influence of power and solidarity on emotional display rules at work. *Motivation and Emotion, 34*(2), 120–132. doi: 10.1007/ s11031-010-9167-8

Farmer, B., Slater, J., Wright, K. (1998). The Role of Communication in Achieving Shared Vision Under New Organizational Leadership. *Journal of Public Relations Research, 10*(4), 219–235. 10.1207/ s1532754xjprr1004_01.

Fulmer, B. N. (2010). *An investigation of willingness to communicate, communication apprehension, and self-esteem in the workplace*. Master's Thesis, University of Tennessee. https://trace.tennessee.edu/utk_gradthes/710

Gremler, D. D., Gwinner, K. P. (2000). Customer-employee rapport in service relationships. *Journal of Service Research, 3*(1), 82–102. doi:10.1177/109467050031006

Hodson, R. (1997). Group relations at work: Solidarity, conflict, and relations with management. *Work and Occupations, 24*(4), 426–452.

Itzkovich, Y., Heilbrunn, S. (2016). The role of co-workers' solidarity as an antecedent of incivility and deviant behavior in organizations. *Deviant Behavior, 37*(8), 861–876, doi: 10.1080/01639625.2016.1152865

Kassing, J. W. (1997). Development of the intercultural willingness to communicate scale. *Communication Research Reports, 14*(4), 399–407.

Kaur, M., Sinha, R., Chaudhary, V. et al. (2021), Impact of COVID-19 pandemic on the livelihood of employees in different sectors. *Materials Today: Proceedings, 51*(1), 764–769. doi: 10.1016/j.matpr.2021.06.229

Kelly, S., Graham, L., MacDonald, P., Goke, R. (2018). Organizational citizenship behaviors as influenced by supervisor communication: The role of solidarity and immediate behaviors. *Business Communication Research and Practice, 1*(2), 61–69, doi: 10.22682/bcrp.2018.1.2.61

Kelly, S., MacDonald, P. (2016). A look at leadership styles and workplace solidarity communication. *International Journal of Business Communication, 56*(3), 432–448, doi: 10.1177/2329488416664176.

Koster, F., Stokman, F., Hodson, R., Sanders, K. (2007). Solidarity through networks: The effects of task and informal interdependence on cooperation within teams. *Employee Relations, 29*(2), 117–137.

Lal, B., Dwivedi, Y. K., Haag, M. (2023). Working from home during Covid-19: doing and managing technology-enabled social interaction with colleagues at a distance. Information Systems Frontiers, 25, 1333–1350. doi: 10.1007/s10796-021-10182-0

Lee, H. (2021). Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 8*(1), 97–128. doi: 10.1108/JOEPP-06-2020-0104

MacDonald, P., Kelly, S., Christen, S. (2019). A path model of workplace solidarity, satisfaction, burnout, and motivation. *International Journal of Business Communication, 52*(1), 1–19. doi: 10.1177/2329488414525467

MacIntyre, P. D. (1994). Variables underlying willingness to communicate: A causal analysis. *Communication Research Reports, 11*(2), 135–142.

McCroskey, J. C. (1992). Reliability and validity of the willingness to communicate scale. Communication Quarterly, 40(1), 16–25.

McCroskey, J. C., Baer, J. E. (1985). *Willingness to communicate: The construct and its measurement*. Paper presented at the annual convention of the Speech Communication Association, Denver, CO. doi: 10.1080/01463379209369817

McCroskey, J. C., Richmond, V. P. (1990). Willingness to communicate: Differing cultural perspectives. *Southern Communication Journal, 56*(1), 72–77.

McCroskey, J. C., Richmond, V.P. (1982). Communication apprehension and shyness: Conceptual and operational distinctions. *Central States Speech Journal, 33*(3), 458–468, doi: 10.1080/10510978209388452

Men, L. R., Qin, Y. S., Jin, J. (2022). Fostering employee trust via effective supervisory communication during the COVID-19 pandemic: Through the lens of motivating language theory. *International Journal of Business Communication, 59*(2), 193–218, doi: 10.1177/23294884211020491

Milliken, F. J., Morrison, E. W., Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies, 40*(6), 1453–1476, doi:10.1111/1467-6486.00387

Mishra, K., Boynton, L., Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication, 51*(2), 183–202, doi: 10.1177/2329488414525399

Morgan, G., Pulignano, V. (2020). Solidarity at work: Concepts, levels and challenges. *Work, Employment and Society, 34*(1), 18–34, doi: 10.1177/0950017019866626

Mortensen, C. D., Arntson, P. H., Lustig, M. (1977). The measurement of verbal predispositions: Scale development and application. *Human Communication Research, 3*(2), 146–158, doi: 10.1111/j.1468-2958.1977.tb00513.x

Musheke, M. and Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management, 9*(2), 659–671. doi: 10.4236/ojbm.2021.92034.

Myers, S. A., Johnson, A. D. (2004). Perceived solidarity, self-disclosure, and trust in organizational peer relationships. *Communication Research Reports, 21*(1), 75–83, doi:10.1080/08824090409359969

Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., Cummings, L. L. (1993). Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal, 36*(2), 271–288

Puffer, S. M. (1994). Understanding the Bear: A portrait of russian business leaders. *Academy of Management Executive, 8*(1), 41–54.

Rathee, R., Rajain, P. (2020). Workplace spirituality: A comparative study of various models. *Jindal Journal of Business Research, 9*(1), 27–40.

Richmond, V. P., Roach, K. D. (1992). Willingness to communicate and employee success in US organizations. *Journal of Applied Communication Research, 20*(1), 95–115.

Roach, K, D. (1999). The influence of teaching assistant willingness to communicate and communication anxiety in the classroom. *Communication Quarterly, 47*(2), 166–182.

Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review.* Retrieved from https://commons.erau.edu/publication/1429

Sallinen-Kuparinen, A., McCroskey, J. C., Richmond, V. P. (1991). Willingness to communicate, communication apprehension, introversion, and self-reported communication competence: Finnish and American comparisons. *Communication Research Reports, 8*(1), 55–64.

Sanders, K., Emmerik, H. V. (2004). Does modern organization and governance threat solidarity? *Journal of Management and Governance, 8*(4), 351–372.

Sanders, K., Flache, A., Vegt, G. V. D., Vliert, E. V. D. (2006). Employees' organizational solidarity within modern organizations: A framing perspective on the effects of social embeddedness. In D. Fetchenhauer, A. Flache, A. P. Buunk, S. Lindenberg (Eds.), *Solidarity and Prosocial Behavior An integration of sociological and psychological perspectives* (141–156). Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-28032-4_9

Sanders, K., Schyns, B. (2006). Leadership and solidarity behaviour: Consensus in perception of employees within teams. *Personnel Review, 35*(5), 538–556.

Saniyat, A., Leyla, G. (2024). Trust creation as a factor for the solidarity of government, business, and societyin regional innovation development. *International Journal of Innovation Studies*, 9(1), 60–76.

Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management, 14*(4), 386–408.

Syed, H. (2016). *Dynamics of variables underlying Willingness to Communicate (WTC) in English (L2): A case study of postgraduate business students at a university classroom in Sukkur, Pakistan* (Doctoral dissertation, University of York).

Sysoeva, E. V. (2017). *Postroenie profilya korporativnoy kul'tury organizatsii* [Building corporate culture organizational profile]: a monograph. Moscow: Russia.

Temniczkij, A. L. (2003). Otnoshenie k trudu molody`x rabochix promy`shlenny`x predpriyatij v sovetskij i postsovetskij periody. *Sociologicheskij zhurnal, 4*, 66–85.

Uka, A. (2014). The communication and its influence on the effectiveness of the organization. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5*(2), 165–170.

Wheeless, L. R. (1976). Self-disclosure and interpersonal solidarity: measurement, validation, and relationships. *Human Communication Research, 3*, 47–61.

Yaremchuk, N. (2020). Organizational culture as a fundamental factor in improving competitiveness of an enterprise. *Annali d'Italia, 4*(10), 66–71.

Zalivanskiy, B., Samokhvalova, E., Golikova, I. (2018). Factors determining character of solidarity in Russian region. In I. B. Ardashkin, N. V. Martyushev, S. V. Klyagin, E. V. Barkova, A. R. Massalimova, V. N. Syrov (Eds.), *Research Paradigms Transformation in Social Sciences, vol 35. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (837–845). Future Academy. https://doi.org/10.15405/epsbs.2018.02.99

Received 06.02.2024

Взаимосвязь между готовностью к общению и солидарностью в российских организациях

БАЛЕЗИНА Екатерина Андреевна
ORCID: 0000-0002-2456-0913
ПЕРМЯКОВА Татьяна Михайловна
ORCID: 0000-0003-4960-5038
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Пермский филиал, Пермь, Россия

Аннотация. *Цель*. Цель представленного исследования заключается: во-первых, в переводе и адаптации к российскому контексту шкал межличностной солидарности и готовности к общению (ГКО); во-вторых, в исследовании взаимосвязи между готовностью к общению и двумя уровнями солидарности: горизонтальной (между коллегами) и вертикальной (начальника и подчинённого) на основе опроса российских работников. *Методология*. Первый этап работы включает: прямой перевод, синтез, обратный перевод, когнитивные интервью, пересмотр и выборку пилотных данных. На втором этапе были использованы факторный анализ для группировки элементов шкалы в отдельные категории солидарности и ГКО, а также корреляции для анализа взаимосвязи между элементами ГКО и солидарностью между коллегами (*peer-to-peer solidarity*) и солидарностью между руководителем и подчинённым (*supervisor-subordinate solidarity*). Методом сбора данных выступило формализованное анкетирование сотрудников различных профессий и организаций на территории Российской Федерации. В выборку вошли 220 человек (37% мужчин, 63% женщин), представляющих различные российские организации. *Результаты*. В результате опроса впервые апробированы шкалы межличностной солидарности и готовности к общению в организационной среде. Выявлено, что более высокий уровень готовности к общению соответствует более высокому уровню взаимной солидарности и не имеет прямого отношения к солидарности начальника и подчинённого. *Ценность результатов.* Полученные положения и выводы могут указывать на возможности повышения эффективности управления сотрудниками на рабочем месте в связи с выделенным влиянием готовности к общению и солидарности на взаимодействие руководителей и подчинённых.

Ключевые слова: коммуникация на рабочем месте, межличностная солидарность, готовность к общению, солидарность между коллегами, солидарность руководителя и подчинённого.

Финансовая поддержка

Публикация подготовлена в результате проведения исследования № 25-00-020 «Самопродвижение и критичность в академической профессиональной коммуникации» в рамках Программы «Научный фонд Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ)».

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 65–79.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-65-79

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

Ethical leadership and employee turnover intention in the social exchange perspective: Exploring a dual-pathway model

Udin UDIN
ORCID: 0000-0002-5491-9085
University of Muhammadiyah Yogyakarta, Yogyakarta, Indonesia

Abstract. *Purpose*. Based on social exchange theory, this study aims to test the contribution of ethical leadership in employee turnover intention through the mediating roles of job satisfaction and work-life balance. *Methodology*. A total of 110 employees who work at the private hospital in Indonesia are registered as the research respondents. The proposed model was examined using structural equation modeling with Smart PLS 3.2 software. *Findings*. The empirical evidence showed that ethical leadership has a positive relationship with job satisfaction and work-life balance, as well as negatively relationship with employee turnover intention. Further, this study also revealed that work-life balance is positively related to employee turnover intention. In addition, the results from two mediation analyses found that work-life balance positively mediates the contribution of ethical leadership in employee turnover intention, whereas job satisfaction has no mediating effect. *Value of the results.* In the framework of social exchange theory, ethical leadership plays a pivotal role in shaping the dynamics of employee turnover intention within organizations, particularly through its contribution in work-life balance. Ethical leaders prioritize employees' work-life balance, recognizing the importance of harmonizing professional responsibilities with personal well-being. By implementing policies and practices that support flexibility, ethical leaders mitigate the strain of work-related stressors, thereby enhancing employees' overall quality of life and reducing the likelihood of turnover.

Keywords: social exchange theory, ethical leadership, job satisfaction, work-life balance, turnover intention.

Introduction

Since the emergence of the "ethical scandal" carried out by the leaders in some of the largest international organizations in recent times, the issue of ethical leadership becomes very crucial to be implemented in both public and private organizations (Benevene et al., 2018; DeConinck, 2015; Qing, Asif, Hussain, Jameel, 2020; Udin, 2023). Employing ethical leadership in organizations is able to diminish the gap between leaders and their employees, which in turn recedes employee intentions and turnover rates (Belete, 2018; Nannyanzi, 2023).

An ethical leader is a moral person who enlivens and instils ethical values into the organization to be followed by all members, including their employees (Shakeel, Kruyen, Van Thiel, 2019). Ethical

Address: Jl. Brawijaya, Tamantirto, Special Region of Yogyakarta 55183, Indonesia. **E-mail**: udin@umy.ac.id

leadership is more focused on the greater impact for the welfare of the organization as a whole, by demonstrating caring traits for others, kindness and honesty to build their credibility as well as influencing employee attitudes and behavior (Ete et al., 2020; Brown, Treviño, Harrison, 2005; Nassif, Hackett, Wang, 2021; Zhu, Zheng, He, Wang, Zhang, 2019).

Empirical pieces of evidence prove that ethical leadership has a significant impact on the sustainable performance of business organizations as well as improves employees' trust and loyalty in organization, and reduces employee turnover intention (Dey, Bhattacharjee, Mahmood, Uddin, Biswas, 2022; Nannyanzi, 2023; Saleh, Mehmood, Khan, Jan, 2022; Torlak, Kuzey, Dinç, Güngörmüş, 2021). Additionally, through their empirical investigation in the Kurdistan Region of Iraq, R. A. Shareef and T. Atan provided insights into the significant role of ethical leadership in shaping employees' behaviors and reducing turnover intention (Shareef, Atan, 2019). Ethical leaders operate with high integrity and honesty, fostering trust among employees. When employees trust their leaders, they are more reasonable to remain committed to the organization and less likely to consider leaving. However, the extant studies revealed that ethical leadership positively affects turnover intention (Beshr, Wahba, Ragheb, Amara, 2022; Yaqub, Mahmood, Hussain, Sohail, 2021). The stronger the ethical leadership is applied in the organization, the higher the employee's desire to leave. Employees subsequently leave the organization and their jobs due to very strict ethical rules implemented by ethical leaders within the organization.

Given the limitations and inconsistent findings of previous studies regarding the role of ethical leadership on employee turnover intention in the social exchange perspective, this study seeks to offer an alternative path by examining the effect of ethical leadership on employee turnover intention as well as the mediating effect of job satisfaction and work-life balance (WLB). The great hope in the findings of this study is to develop knowledge both theoretically and practically, in the areas of ethical leadership, job satisfaction, WLB and employee turnover intention.

Literature review and hypotheses development

Social exchange theory

Social exchange theory (SET) is a widely recognized framework used to understand social relationships within organizations (Cropanzano, Anthony, Daniels, Hall, 2017). SET focuses on the exchange of resources, benefits, and costs between individuals in social interactions and emphasizes the idea that individuals engage in relationships based on a cost-benefit analysis (Blau, 1964). Individuals compare the inputs (such as effort, time, and skills) they invest in an exchange with the outcomes (such as rewards and benefits) they receive (Lambe, Wittmann, Spekman, 2001). If perceived inequity arises from individuals, it can lead to feelings of dissatisfaction, which may impact their social exchange relationship.

According to P. M. Blau and also to R. Cropanzano and M. S. Mitchell, SET emphasizes the following key concepts including social interactions (i.e., the interactions between individuals or groups), rewards and costs (i.e., rewards can include tangible benefits like money, as well as intangible rewards like social support, love or emotional well-being, and costs refer to sacrifices that individuals may experience during the interaction), norm of reciprocity (i.e., individuals feel obligated to repay others for the rewards they have received), equity and fairness (i.e., individuals tend to seek fairness and balance in their relationships, expecting that the rewards they receive are proportional to the costs they incur in similar situations), and comparison level of alternatives (individuals compare the rewards and costs of their current interaction with the potential rewards and costs of alternative options) (Blau, 1964; Cropanzano, Mitchell, 2005). In summary, SET provides insights into how

individuals navigate social relationships and make decisions based on the perceived rewards and costs associated with those relationships (Cook, Cheshire, Rice, Nakagawa, 2013).

Turnover intention

Turnover intention refers to an employee's inclination to leave their current organization (Jiang, Liu, McKay, Lee, Mitchell, 2012). When employees experience high turnover intention, it means they are considering leaving their current job and organization as well as seeking employment elsewhere in the near future (Karatepe, Shahriari, 2014). Also, when employees experience high turnover intention, it can have negative consequences for the organization, such as costly to achieve organizational goals, decreased productivity and loss of valuable talent (Owens Pickle et al., 2017; Stroo et al., 2020).

Several factors contribute to turnover intention in organizations, including job satisfaction (for example, dissatisfaction with various aspects of the job) and organizational commitment (such as feeling disconnected from the organization's goals) (Ampofo, Karatepe, 2022), WLB (for example, lack of flexibility and long working hours), and leadership (for example, lack of support from leaders and ineffective management practices) (Yu, Lee, Na, 2022). It is, therefore, crucial for leaders to monitor the factors that contribute to turnover intention. By understanding these factors, leaders can reduce turnover intention and retain valuable employees within organizations.

Ethical leadership

Ethical leadership in organizations refers to the practice of leading with integrity, honesty, and a strong commitment to ethical values and principles (Brown et al., 2005). Ethical leaders set a positive example for their employees by making decisions that are morally right and socially responsible. They prioritize the well-being of their employees and strive to create a conducive culture that promotes ethical behavior and accountability (Al Halbusi, Ruiz-Palomino, Williams, 2023).

Ethical leaders demonstrate ethical behavior and make decisions that are consistent with moral standards (Sosik, Chun, Ete, Arenas, Scherer, 2019). Key elements of ethical leadership, according to M. E. Brown with colleagues, include (1) integrity (i.e., leaders act with honesty, trustworthiness, and consistency in their words and actions), (2) empathy and respect (i.e., leaders demonstrate empathy and respect for well-being of others, (3) ethical decision-making (i.e., leaders consider the moral implications and potential consequences of their decisions, and (4) accountability (i.e., leaders take responsibility for their actions and decisions for upholding ethical standards and promote a culture of accountability within the organization) (Brown et al., 2005). Ethical leadership ultimately contributes to the long-term success and sustainability of the organization (Dey et al., 2022).

Ethical leadership plays a vital role in influencing employee turnover intention within the framework of SET. SET suggests that individuals engage in a social exchange relationship where they exchange resources and benefits with others, and this relationship affects their attitudes and behaviors, including turnover intention (Harden, Boakye, Ryan, 2018; Strom, Sears, Kelly, 2014). Ethical leaders establish trust with their employees by consistently demonstrating integrity, fairness, and transparency (Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo, 2018). When employees perceive their leaders as trustworthy, they are more likely to reduce turnover intention and develop a sense of commitment to the organization (Kim, Jeong, Seo, 2022). In addition, when leaders demonstrate ethical behavior and create an ethical work environment, it can positively impact employee satisfaction (Wamlawati, Serang, Arminas, Junaidi, 2023). Ethical leaders prioritize creating a supportive work culture where employees feel valued and treated fairly. They encourage open communication and recognition (Brown et al., 2005) and ensure equal opportunities for growth and development to reduce employee turnover intention (Saleh, Mehmood, et al., 2022). Thus,

H1: Ethical leadership is negatively related to employee turnover intention.

H2: Ethical leadership is positively related to employee job satisfaction.

In the workplace, employees exchange their time, effort, and skills in return for various rewards and benefits from their organization. Ethical leadership influences this exchange process and impacts WLB based on the principles of SET. By setting an example and implementing flexible work policies, ethical leaders create a good environment (Al Halbusi et al., 2023) where employees are supported in maintaining a healthy WLB. Ethical leaders understand that employees have responsibilities and commitments outside of work (Neubert, Carlson, Kacmar, Roberts, Chonko, 2009). They promote the types of flexibility available, such as remote work options and flexible schedules, to accommodate the diverse needs of their employees. By offering these options, ethical leaders enable their employees to better balance their personal and professional lives (Gardner, Cogliser, Davis, Dickens, 2011). Thus,

H3: Ethical leadership is positively related to work-life-balance.

Job satisfaction

Job satisfaction is defined as an individual's subjective evaluations and feelings towards their job (Wright, 2006). It reflects the level of happiness and contentment an employee experiences in their work (Velasco Vizcaíno, Martin, Jaramillo, 2023). Job satisfaction is a critical factor in the overall well-being of employees and has several important implications for organizations. For instance, satisfied employees tend to be more committed to their work, leading to higher levels of productivity and better performance outcomes (Djastuti, Rahardjo, Irviana, Udin, 2019; Velasco Vizcaíno et al., 2023). They are more likely to contribute innovative ideas and willingly invest their time and effort in achieving organizational goals (Koo, Yu, Chua, Lee, Han, 2020).

The job characteristics model (JCM) posits that certain job characteristics can lead to higher job satisfaction (Anjum, Fan, Javed, Rao, 2014). JCM identifies five core job characteristics (such as skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback) (Hackman, Oldham, 1974). When jobs are designed to include these characteristics, individuals experience higher levels of satisfaction (Ali et al., 2014).

Job satisfaction within the context of SET influences turnover intention through factors such as perceived equity and alternative job opportunities. When employees are satisfied with their jobs and perceive a fair and positive social exchange relationship with their organization, they are more likely to experience lower turnover intentions (Chung, Jeon, 2020; Koo et al., 2020). In addition, employees' job satisfaction mediates the relationship between ethical leadership and turnover intention (Nejati, Brown, Shafaei, Seet, 2021). Thus,

H4: Job satisfaction is negatively related to employee turnover intention.

H5: Job satisfaction mediates the link between ethical leadership and employee turnover intention.

Work-life balance

Work-life balance (WLB) refers to the ability of employees to manage their work responsibilities and personal life obligations effectively (Felstead, Jewson, Phizacklea, Walters, 2002). WLB involves allocating time and energy to work-related activities, family and personal life, and other activities that bring fulfillment and satisfaction (Ninaus, Diehl, Terlutter, 2021).

Some dimensions that contribute to WLB include time management (i.e., efficiently managing and prioritizing time), flexibility (i.e., having flexible work arrangements helps in accommodating personal commitments, such as family obligations or pursuing hobbies), boundaries (i.e., establishing clear boundaries between work and personal life helps prevent work from encroaching on personal life and vice versa), and relationships and social connections (i.e., spending quality time with loved ones, engaging in social activities, and maintaining a support system contribute to a fulfilling personal life) (Phipps, Prieto, 2016).

Promoting WLB in an organization is important for several reasons (Ashley, Empson, 2016): (1) employee well-being (i.e., when employees have time for rest and relaxation for activities outside of work, they can recharge and maintain good mental and physical health, (2) attraction and retention of talent (i.e., employees seek organizations that value their personal well-being and provide flexibility and support to achieve work-life integration), (3) flexibility and adaptability (i.e., flexibility enables employees to manage their work schedules and personal obligations more effectively) (Ray, Pana-Cryan, 2021), and (4) enhanced productivity and performance (i.e., when employees have a healthy balance between work and personal life, they are more likely to be motivated and focused on their tasks).

SET provides insights into how WLB can influence an employee's decision to leave or stay with an organization. When employees perceive that the organization supports their WLB needs, such as flexible work arrangements or wellness programs, this fosters a sense of reciprocity from employees to commit to the organization and reduces their turnover intention (Ahmad Saufi et al., 2023; Yu et al., 2022). In addition, the employee's individual type (such as self-interest and friendship) mediates the link between ethical leadership and turnover intention (Saleh, Sarwar, Islam, Mohiuddin, Su, 2022). Thus,

H6: WLB is negatively related to employee turnover intention.

H7: WLB mediates the link between ethical leadership and employee turnover intention.

Research methods

By exploring the mediating roles of work satisfaction and WLB, this study used a quantitative approach to examine the impact of ethical leadership on employee turnover intention. In order to ensure suitable respondents, the data were gathered from 110 employees working in the private hospital in Kuningan regency, West Java province — Indonesia, using a cross-sectional approach and a self-administered questionnaire.

One hundred and ten respondents made up the study's sample. Of the respondents, 70.9% (78 individuals) were female, and 29.1% (32 individuals) were male. Most respondents were between 31 and 35 (27.3%, 30 individuals) years old and between 20 and 25 (26.4%, 29 individuals). In terms of marriage status, 69.1% of respondents were married. Furthermore, 37.4% of respondents have over ten years of work experience with their present organization.

A systematic five-point scale questionnaire (i.e., "1" = "strongly disagree" to "5" = "strongly agree") is developed based on the research framework depicted in Figure 1 to gather data from employees working in private hospitals in Indonesia. The six-item scale adapted from M. E. Brown with colleagues, M. J. Kim and B. J. Kim, and also U. Udin is used to measure ethical leadership (Brown et al., 2005; Kim, Kim, 2020; Udin, 2023). The sample item is "My leader sets an example of how to do ethical things the right way." The six-item scale adapted from M. M. Shafiq and M. U. Manzoor, E. Voltmer with colleagues is used to measure job satisfaction (Shafiq, Manzoor, 2011; Voltmer et al., 2012). The sample item is "I have a respectable nature of work." The six-item scale adapted from L. Wu with collegues and S. Haider with colleagues is used to measure WLB. The sample item is "There is a good fit between work life and my personal life" (Wu et al., 2013; Haider et al., 2018). Moreover, turnover intention is measured using three items adapted from B. Yu. J. Koo with colleagues, R. Kaymakci with colleagues, J. Yin with colleagues such as " I have been seriously concerned about my job since joining the organization, I am not sure about staying to work in this organization until retirement, and I want to get a better job than my current one" (Koo et al., 2020; Kaymakcı, Görener, Toker, 2022; Yin, Bi, Ni, 2022).

The proposed model of this study was examined using structural equation modeling (SEM) with Smart PLS 3.2 software. As compared to other path modeling tools (such as AMOS and Lisrel), Smart PLS has a big advantage because it can evaluate small amounts of data (Hair et al., 2019).

Results

PLS-SEM approach with Smart PLS 3.2 software is used for data analysis because it can predict the variance of the dependent variable (Hair, Sarstedt, Ringle, Gudergan, 2018) as well as utilised for analyzing a relatively smaller sample size of participants. Also, PLS-SEM enables the analysis of multi-construct, multi-indicator and multi-relationship in complex models (Ringle, Sarstedt, Mitchell, Gudergan, 2020). Table 1 displays all the scale items of the investigated constructs.

Table 1. Factor loadings

Items	Ethical leadership	Job satisfaction	Work-life balance	Turnover intention
EL1	.759			
EL2	.839			
EL3	.883			
EL4	.845			
EL5	.893			
EL6	.905			
JS1		.731		
JS2		.775		
JS3		.765		
JS4		.852		
JS5		.844		
JS6		.784		
WLB1			.176*	
WLB2			.144*	
WLB3			.684	
WLB4			.873	
WLB5			.837	
WLB6			.781	
TI1				.800
TI2				.854
TI3				.882

Note: * — not valid item.

Based on the result of factor loadings in Table 1, WLB1 and WLB1 should be dropped from the proposed model because the loading value of these items is lower than 0.60 (Chin, 2010; Moores, Chang, 2006).

Table 2. Reliability and convergent validity

Constructs	Items	Factor loading	CA	CR	AVE
Ethical leadership	EL1	.758	.926	.942	.732
	EL2	.838			
	EL3	.883			
	EL4	.846			
	EL5	.894			
	EL6	.906			
Job satisfaction	JS1	.731	.882	.910	.629
	JS2	.775			
	JS3	.765			
	JS4	.852			
	JS5	.844			
	JS6	.784			

Constructs	Items	Factor loading	CA	CR	AVE
Work-life balance	WLB3	.694	.817	.879	.647
	WLB4	.856			
	WLB5	.846			
	WLB6	.813			
Turnover intention	TI1	.808	.801	.883	.716
	TI2	.847			
	TI3	.882			

Note: CA = Cronbach's α, CR = Composite reliability, AVE = Average variance extracted

Table 2, after excluding WLB1 and WLB1, shows a standardized factor loading of ≥ 0.60 on its construct, confirming the recommended criteria of T. T. Moores, J. C.-J. Chang and W. W. Chin (Moores, Chang, 2006; Chin, 2010). Furthermore, the values of CA and CR are between 0.8 and 0.9, indicating the internal reliability of the constructs, as recommended by J. F. Hair with colleagues (Hair, Hult, Ringle, Sarstedt, 2021). Moreover, the AVE values of constructs are above the threshold value of 0.50, thereby confirming convergent validity, as the recommended value of M. Sarstedt with colleagues (Sarstedt, Ringle, Hair, 2022).

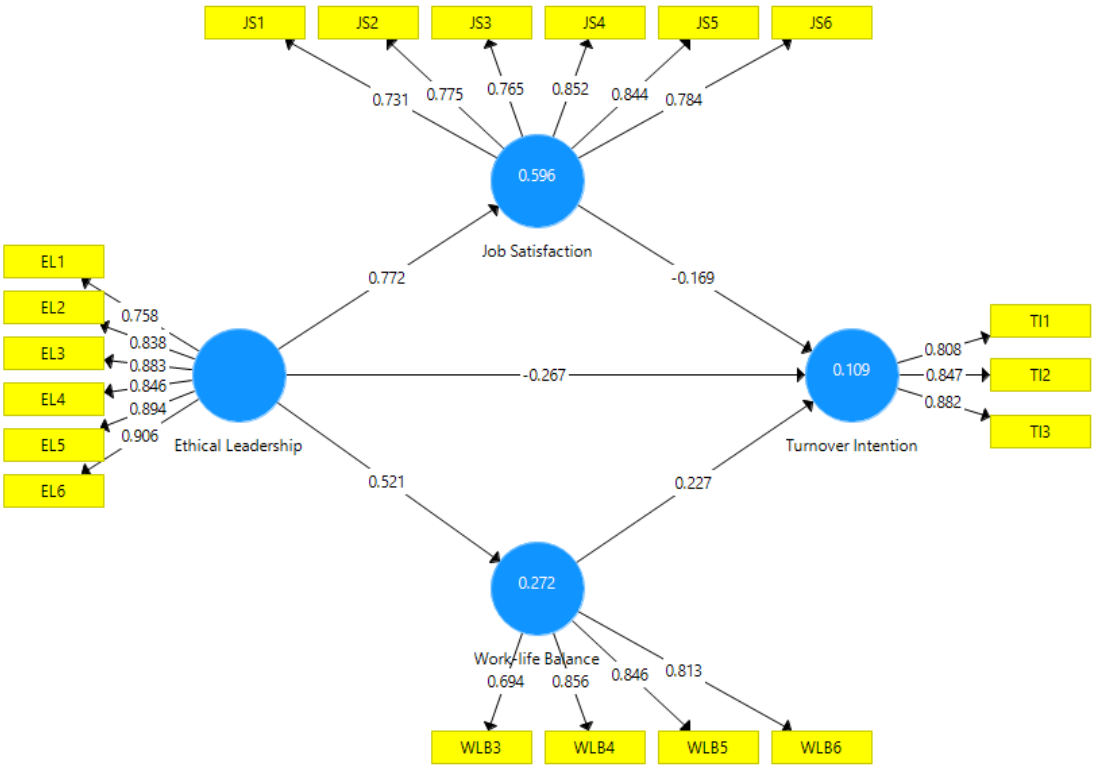

Figure 1. Research framework

Table 3 depicts the Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (HTMT) criterion and Fornell-Larcker criterion. It is recommend that the HTMT criteria range from –0.85 to 0.85 to determine how the constructs differ from each other (Henseler, Ringle, Sarstedt; 2015). The analysis's findings demonstrate that the research construct falls within the suggested range, further demonstrating the discriminant validity. Also, the Fornell — Larcker criterion results show that the constructs' square roots of AVE are higher than their correlations for the remaining constructs.

Table 3. Discriminant validity

Constructs	Ethical leadership	Job satisfaction	Turnover intention	Work-life balance
Heterotrait — Monotrait ratio (HTMT)				
Job satisfaction	.844			
Turnover intention	.317	.268		
Work-life balance	.582	.735	.084	
Fornell — Larcker criterion				
Ethical leadership	.855			
Job satisfaction	.772	.793		
Turnover intention	–.279	–.232	.846	
Work-life balance	.521	.633	–.020	.805

Table 4. Path coefficients

Hypotheses	Original sample	Standard deviation	T statistics
Direct effects			
Ethical leadership -> Job satisfaction	.772	.050	15.476
Ethical leadership -> Turnover intention	–.267	.127	2.106
Ethical leadership -> Work-life balance	.521	.065	8.007
Job satisfaction -> Turnover intention	–.169	.154	1.099
Work-life balance -> Turnover intention	.227	.111	2.046
Indirect effects			
Ethical leadership -> Job satisfaction -> Turnover intention	–.131	.120	1.093
Ethical leadership -> Work-life balance -> Turnover intention	.118	.062	1.918

As shown in Table 4 and Figure 1, the results of the path coefficients for a two-sided test are significant at the 90% confidence level with t-values more than 1.65. Explicitly, ethical leadership has a positive effect on job satisfaction (β = 0.772, *t*-value = 15.476) and WLB (β = 0.521, *t*-value = 8.007) as well as negatively impacts employee turnover intention (β = –0.267, *t*-value = 2.106). Thus, these results reveal that *H1, H2* and *H3* are significantly supported. Besides, the influence of job satisfaction on employee turnover intention is insignificant (β = –0.169, *t*-value = 1.099). In addition, WLB demonstrates a positive and significant impact on turnover intention (β = 0.227, *t*-value = 2.046). Therefore, these results confirm the rejection of *H4* and *H6*.

To examine the mediation roles of job satisfaction and WLB in the link between ethical leadership and employee turnover intention, the significance of the indirect effect should be tested (Nitzl, Roldan, Cepeda, 2016). The results, as shown in Table 4, confirm that the indirect effect of job satisfaction (β = –0.131; *t*-value = 1.093) is found to be not significant, while WLB (β = 0.118; *t*-value = 1.918) significantly mediates the link between ethical leadership and employee turnover intention. Thus, these results indicate rejecting *H5* and supporting *H7*. As a result, this study thereby supports the idea that WLB's mediating role is helpful in rendering ethical leadership towards employee turnover intention.

Discussion

This study revealed that ethical leadership is positively related to job satisfaction and WLB as well as negatively related to employee turnover intention. When leaders prioritize ethical behaviour and demonstrate a high level of integrity (Al Halbusi et al., 2023), more surprisingly based on the

SET, it enhances the trust of employees in their leaders, which in turn leads to promoting employee satisfaction in their jobs. Also, ethical leaders demonstrate genuine concern for their employees' well-being by prioritizing the importance of WLB, such as flexible work arrangements and discouraging overworking. By valuing WLB, leaders contribute to reducing turnover intention levels and creating a foundation for a healthy and satisfying work environment.

This study also found that WLB positively influences employee turnover intention, whereas job satisfaction has no effect. When employees experience a high level of WLB, it may increase their likelihood of seeking alternative employment opportunities to support their overall well-being. In addition, employees have a lot of time and energy to engage in activities outside of work, such as pursuing hobbies or taking care of personal responsibilities, to contribute to their overall happiness and contentment (Ninaus et al., 2021). In contrast, according to JCM, when jobs possess certain characteristics, such as skill variety, autonomy, task identity, task significance, and feedback, employees are more likely to experience higher levels of job satisfaction (Anjum et al., 2014). Further, satisfied employees are less likely to want to leave their jobs, whereas dissatisfied employees are more likely to seek alternative employment opportunities. However, in JCM, employees may have high job satisfaction but still consider leaving if they perceive attractive alternatives outside their current job (Staelens, Desiere, Louche, D'Haese, 2018; Dam van, 2008).

This study further showed that WLB positively mediates the impact of ethical leadership on employee turnover intention, whereas job satisfaction has no mediating effect. When employees have the opportunity to focus on their personal lives and maintain a healthy WLB, they are more likely to be productive during their working hours. Moreover, ethical leaders prioritize the well-being of their employees (Sarwar, Ishaq, Amin, Ahmed, 2020), not just in terms of work-related tasks but also in their overall health and happiness. Ethical leaders may also provide resources and support for managing stress, promoting mental health, and maintaining a healthy lifestyle to promote sustainable work practices for employees.

Conclusion

This study, based on empirical evidence, concluded that ethical leadership has a positive effect on job satisfaction and WLB, as well as negatively impacts employee turnover intention. Further, this study also revealed that WLB positively related to employee turnover intention. In addition, the results from two mediation analyses found that WLB positively mediates the influence of ethical leadership on employee turnover intention, whereas job satisfaction has no mediating effect.

The findings of this study provide theoretical and practical information to help formulate a framework within organizations that ethical leadership is capable of promoting job satisfaction and WLB as well as reducing turnover intention. Ethical leaders create an environment where open communication is welcomed (Kim et al., 2022). Ethical leaders encourage their employees to discuss their WLB concerns without fear of judgment. By fostering an atmosphere of trust, employees feel comfortable sharing their needs and seeking support when necessary. In the context of SET, organizations that prioritize ethical leadership and support WLB are more likely to foster positive employee attitudes and reduce turnover intention.

Along with the important findings presented, this study also has some limitations. First, ethical leadership in this study is not measured from the leader's point of view, but only from employees'

perceptions of ethical leadership. As a result, multiple interpretations of ethical leadership emerge. Thus, future research needs to measure ethical leadership based on dyadic leader-follower perceptions (Mo, Shi, 2018) to obtain more comprehensive results. Second, job satisfaction in this study does not affect employee turnover intention. This finding is very different from previous studies which concluded there was a significant link between these two variables, both positively (Ali, Anwar, 2021) and negatively (Alam, Asim, 2019). Therefore, increasing attention to various aspects such as positive work environment, job design, competitive compensation, warm relationships with colleagues, and opportunities for growth and development may influence employees' decisions to stay within organization.

References

Ahmad Saufi, R., Che Nawi, N. B., Permarupan, P. Y., Zainol, N. R. B., Aidara, S., Kakar, A. S., Jothi, B. A. P. (2023). Academic person-environment fit towards sustainable work-life balance and reduced turnover intention moderated by job opportunities. *Sustainability, 15*(4), 3397. https://doi.org/10.3390/su15043397

Al Halbusi, H., Ruiz-Palomino, P., Williams, K. A. (2023). Ethical leadership, subordinates' moral identity and self-control: two- and three-way interaction effect on subordinates' ethical behavior. *Journal of business research, 165*, 114044. doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114044

Alam, A., Asim, M. (2019). Relationship between job satisfaction and turnover intention. *International journal of human resource studies, 9*(2), 163–194. doi: https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i2.14618

Ali, B. J., Anwar, G. (2021). Employee turnover intention and job satisfaction. international journal of advanced engineering, *Management and science, 7*(6), 22–30. https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3

Ali, S. A. M., Said, N. A., Yunus, N. A. M., Kader, S. F. A., Latif, D. S. A., Munap, R. (2014). Hackman and oldham's job characteristics model to job satisfaction. *Procedia — social and behavioral sciences, 129*, 46–52. doi: https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.646

Ampofo, E. T., Karatepe, O. M. (2022). The effect of abusive supervision on turnover intentions: on-the-job embeddedness versus traditional attitudinal constructs. *Journal of management & organization*, 1–18. doi: 10.1017/jmo.2022.80

Anjum, Z., Fan, L., Javed, M. F., Rao, A. (2014). job characteristics model and job satisfaction. *International journal of education and research, 2*(11), 241–262.

Ashley, L., Empson, L. (2016). Convenient fictions and inconvenient truths: dilemmas of diversity at three leading accountancy firms. *Critical perspectives on accounting, 35*, 76–87. doi: https://doi.org/10.1016/j.cpa.2015.05.002

Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *International journal of research in business studies and management, 5*(7), 23–31.

Benevene, P., Dal Corso, L., De Carlo, A., Falco, A., Carluccio, F., Vecina, M. L. (2018). Ethical leadership as antecedent of job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay among volunteers of non-profit organizations. *Frontiers in psychology, 9*, 2069. doi: https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02069

Beshr, A., Wahba, M., Ragheb, M. A., Amara, D. (2022). The effect of ethical leadership on turnover intension with mediating role of work-related stress: empirical study of pharmaceutical companies in egypt. *Journal of positive school psychology, 6*(8), 10481–10493.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life.* New York, NY: Wiley.

Brown, M. E., Treviño, L. K., Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational behavior and human decision processes, 97*(2), 117–134. doi: https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002

Chin, W. W. (2010). How to write up and report pls analyses. In V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: concepts, methods and applications* (655–690). Berlin: Springer.

Chung, M., Jeon, A. (2020). Social exchange approach, job satisfaction, and turnover intention in the airline industry. *Service business, 14*(2), 241–261. doi: 10.1007/s11628-020-00416-7

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R., Nakagawa, S. (2013). *Social exchange theory: springer nature.*

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of management annals, 11*(1), 479–516. doi: 10.5465/annals.2015.0099

Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of management, 31*(6), 874–900. doi: 10.1177/0149206305279602

Dam Van, K. (2008). Time frames for leaving. *Career development international, 13*(6), 560–571. doi: 10.1108/13620430810901697

Deconinck, J. B. (2015). Outcomes of ethical leadership among salespeople. *Journal of business research, 68*(5), 1086–1093. doi: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.011

Dey, M., Bhattacharjee, S., Mahmood, M., Uddin, M. A., Biswas, S. R. (2022). Ethical leadership for better sustainable performance: Role of employee values, behavior and ethical climate. *Journal of cleaner production, 337*, 130527. doi: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.130527

Djastuti, I., Rahardjo, S., Irviana, L., Udin, U. (2019). Fun at work and employee performance: The roles of job satisfaction and organizational commitment in manufacturing companies. *Wseas transactions on business and economics, 16*, 153–162.

Eluwole, K. K., Karatepe, O. M., Avci, T. (2022). Ethical leadership, trust in organization and their impacts on critical hotel employee outcomes. *International journal of hospitality management, 102*, 103153. doi: https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103153

Ete, Z., Sosik, J. J., Cheong, M., Chun, J. U., Zhu, W., Arenas, F. J., Scherer, J. A. (2020). Leader honesty/humility and subordinate organizational citizenship behavior: A case of too-much-of-a-good-thing? *Journal of managerial psychology, 35*(5), 391–404. doi: 10.1108/jmp-10-2019-0557

Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., Walters, S. (2002). Opportunities to work at home in the context of work-life balance. *Human resource management journal, 12*(1), 54–76. https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2002.tb00057.x

Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: a review of the literature and research agenda. *The leadership quarterly, 22*(6), 1120–1145. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007

Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.* Department of administrative sciences: Yale university.

Haider, S., Jabeen, S., Ahmad, J. (2018). Moderated mediation between work life balance and employee job performance: the role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers. *Journal of work and organizational psychology, 34*(1), 29–37. doi: 10.5093/jwop2018a4

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2021). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of pls-sem. *European business review, 31*(1), 2–24. doi: 10.1108/ebr-11-2018-0203

Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Harden, G., Boakye, K. G., Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: a social exchange theory perspective. *Journal of computer information systems, 58*(4), 291–300. doi: 10.1080/08874417.2016.1236356

Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science, 43*(1), 115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8

Jiang, K., Liu, D., Mckay, P. F., Lee, T. W., Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? a meta-analytic investigation. *Journal of applied psychology, 97*, 1077–1096. doi: 10.1037/a0028610

Karatepe, O. M., Shahriari, S. (2014). Job embeddedness as a moderator of the impact of organisational justice on turnover intentions: A study in Iran. *International journal of tourism research, 16*(1), 22–32. doi: https://doi.org/10.1002/jtr.1894

kaymakcı, r., görener, a., toker, k. (2022). The perceived overqualification's effect on innovative work behaviour: Do transformational leadership and turnover intention matter? *Current research in behavioral sciences, 3*, 100068. doi: https://doi.org/10.1016/j.crbeha.2022.100068

Kim, M.-J., Kim, B.-J. (2020). The performance implications of job insecurity: The sequential mediating effect of job stress and organizational commitment, and the buffering role of ethical leadership. *International journal of environmental research and public health, 17*(21), 7837. doi: 10.3390/ijerph17217837

Kim, S., Jeong, S. H., Seo, M. H. (2022). Nurses' ethical leadership and related outcome variables: Systematic review and meta-analysis. *Journal of nursing management, 30*(7), 2308–2323. https://doi.org/10.1111/jonm.13726

Koo, B., Yu, J., Chua, B.-L., Lee, S., Han, H. (2020). Relationships among emotional and material rewards, job satisfaction, burnout, affective commitment, job performance, and turnover intention in the hotel industry. *Journal of quality assurance in hospitality & tourism, 21*(4), 371–401. doi: 10.1080/1528008x.2019.1663572

Lambe, C. J., Wittmann, C. M., Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing, 8*(3), 1–36. doi: 10.1300/j033v08n03_01

Mo, S., Shi, J. (2018). The voice link: a moderated mediation model of how ethical leadership affects individual task performance. *Journal of business ethics, 152*(1), 91–101. doi: 10.1007/s10551-016-3332-2

Moores, T. T., Chang, J. C.-J. (2006). Ethical decision making in software piracy: initial development and test of a four-component model. *MIS quarterly, 30*(1), 167–180. doi: 10.2307/25148722

Nannyanzi, M. (2023). *Ethical leadership, leader member exchange and turnover intention among employees of century bottling company, namanve*. Makerere University, Uganda.

Nassif, A. G., Hackett, R. D., Wang, G. (2021). Ethical, virtuous, and charismatic leadership: An examination of differential relationships with follower and leader outcomes. *Journal of business ethics, 172*(3), 581–603. doi: 10.1007/s10551-020-04491-8

Nejati, M., Brown, M. E., Shafaei, A., Seet, P.-S. (2021). Employees' perceptions of corporate social responsibility and ethical leadership: Are they uniquely related to turnover intention? *Social responsibility journal, 17*(2), 181–197. doi: 10.1108/srj-08-2019-0276

Neubert, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., Roberts, J. A., Chonko, L. B. (2009). The virtuous influence of ethical leadership behavior: evidence from the field. *Journal of business ethics, 90*(2), 157–170. doi: 10.1007/s10551-009-0037-9

Ninaus, K., Diehl, S., Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of business research, 136*, 652–666. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007

Nitzl, C., Roldan, J. L., Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling. *Industrial management & data systems, 116*(9), 1849–1864. doi: 10.1108/imds-07-2015-0302

Owens Pickle, E. E., Borgerson, D., Espirito-Santo, A., Wigginton, S., Devine, S., Stork, S. (2017). The clinical research associate retention study: A report from the children's oncology group. *Journal of pediatric oncology nursing, 34*(6), 414–421. doi: 10.1177/1043454217723861

Phipps, S. T. A., Prieto, L. C. (2016). A discovery of early labor organizations and the women who advocated work–life balance: an ethical perspective. *Journal of business ethics, 134*(2), 249–261. doi: 10.1007/s10551-014-2428-9

Qing, M., Asif, M., Hussain, A., Jameel, A. (2020). Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: The mediating role of psychological empowerment. *Review of managerial science, 14*(6), 1405–1432. doi: 10.1007/s11846-019-00340-9

Ray, T. K., Pana-Cryan, R. (2021). Work flexibility and work-related well-being. *International journal of environmental research and public health, 18*(6), 3254. https://doi.org/10.3390/ijerph18063254

Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in hrm research. *The international journal of human resource management, 31*(12), 1617–1643. doi: 10.1080/09585192.2017.1416655

Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J. (2018). Implications of person–situation interactions for machiavellians' unethical tendencies: The buffering role of managerial ethical leadership. *European management journal, 36*(2), 243–253. doi: https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.01.004

Saleh, T. A., Mehmood, W., Khan, J., Jan, F. U. (2022). The impact of ethical leadership on employees turnover intention: An empirical study of the banking sector in malaysia. *The journal of Asian finance, economics and business, 9*(2), 261–272. doi: 10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0261

Saleh, T. A., Sarwar, A., Islam, M. A., Mohiuddin, M., Su, Z. (2022). Effects of leader conscientiousness and ethical leadership on employee turnover intention: The mediating role of individual ethical climate and emotional exhaustion. *International journal of environmental research and public health, 19*(15), 8959. https://doi.org/10.3390/ijerph19158959

Sarstedt, M., Ringle, C. M., Hair, J. F. (2022). Partial least squares structural equation modeling. In C. Homburg, M. Klarmann, A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (587–632). Cham: Springer international publishing.

Sarwar, H., Ishaq, M. I., Amin, A., Ahmed, R. (2020). Ethical leadership, work engagement, employees' well-being, and performance: a cross-cultural comparison. *Journal of sustainable tourism, 28*(12), 2008–2026. doi: 10.1080/09669582.2020.1788039

Shafiq, M. M., Manzoor, M. U. (2011). A study of job stress and job satisfaction among universities faculty in lahore, pakistan. *Global journal of management and business research, 11*(9), 13–16.

Shakeel, F., Kruyen, P. M., Van Thiel, S. (2019). Ethical leadership as process: a conceptual proposition. *Public integrity, 21*(6), 613–624. doi: 10.1080/10999922.2019.1606544

Shareef, R. A., Atan, T. (2019). The influence of ethical leadership on academic employees' organizational citizenship behavior and turnover intention. *Management decision, 57*(3), 583–605. doi: 10.1108/md-08-2017-0721

Sosik, J. J., Chun, J. U., Ete, Z., Arenas, F. J., Scherer, J. A. (2019). Self-control puts character into action: Examining how leader character strengths and ethical leadership relate to leader outcomes. *Journal of business ethics, 160*(3), 765–781. doi: 10.1007/s10551-018-3908-0

Staelens, L., Desiere, S., Louche, C., D'haese, M. (2018). Predicting job satisfaction and workers' intentions to leave at the bottom of the high value agricultural chain: Evidence from the ethiopian cut flower industry. *The international journal of human resource management, 29*(9), 1609–1635. doi: 10.1080/09585192.2016.1253032

Strom, D. L., Sears, K. L., Kelly, K. M. (2014). Work engagement: the roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of leadership & organizational studies, 21*(1), 71–82. doi: 10.1177/1548051813485437

Stroo, M., Asfaw, K., Deeter, C., Freel, S. A., Brouwer, R. J. N., Hames, B., Snyder, D. C. (2020). Impact of implementing a competency-based job framework for clinical research professionals on employee turnover. *Journal of clinical and translational science, 4*(4), 331–335. doi: 10.1017/cts.2020.22

Torlak, N. G., Kuzey, C., Dinç, M. S., Güngörmüş, A. H. (2021). Effects of ethical leadership, job satisfaction and affective commitment on the turnover intentions of accountants. *Journal of modelling in management, 16*(2), 413–440. doi: 10.1108/jm2-04-2019-0091

Udin, U. (2023). Ethical leadership and employee performance: The role of islamic work ethics and knowledge sharing. *Human systems management (preprint)*, 1–13.

Velasco Vizcaíno, F., Martin, S. L., Jaramillo, F. (2023). The role of i-deals negotiated by small business managers in job satisfaction and firm performance: do company ethics matter? *Journal of business research, 158*, 113697. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113697

Voltmer, E., Rosta, J., Siegrist, J., Aasland, O. G. (2012). job stress and job satisfaction of physicians in private practice: Comparison of german and norwegian physicians. *International archives of occupational and environmental health, 85*(7), 819–828. doi: 10.1007/s00420-011-0725-5

Wamlawati, R., Serang, S., Arminas, A., Junaidi, J. (2023). The role of ethical leadership on employee commitment to the organization: The mediating role of job satisfaction and job engagement. *Organizational psychology, 13*(1), 73–91. doi: 10.17323/2312-5942-2023-13-1-73-91

Wright, T. A. (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. *Journal of management history, 12*(3), 262–277. doi: 10.1108/17511340610670179

Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N., Mccarthy, M. L. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and youth services review, 35*(9), 1447–1454. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2013.05.017

Yaqub, R. M. S., Mahmood, S., Hussain, N., Sohail, H. A. (2021). Ethical leadership and turnover intention: a moderated mediation model of job embeddedness and organizational commitment. *Bulletin of business and economics, 10*(1), 66–83.

Yin, J., Bi, Y., Ni, Y. (2022). The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: a moderated mediation model. *Journal of hospitality and tourism management, 51*, 539–549. https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.010

Yu, H.-S., Lee, E.-J., Na, T.-K. (2022). The mediating effects of work-life balance (WLB) and ease of using WLB programs in the relationship between wlb organizational culture and turnover intention. *International journal of environmental research and public health, 19*(6), 3482. doi: https://doi.org/10.3390/ijerph19063482

zhu, w., zheng, x., he, h., wang, g., zhang, x. (2019). ethical leadership with both "moral person" and "moral manager" aspects: scale development and cross-cultural validation. Journal of Business Ethics, 158(2), 547–565. doi: 10.1007/s10551-017-3740-y

Received 27.06.2023

Этическое лидерство и намерение уволиться с точки зрения социального обмена: изучение модели двойного пути

УДИН Удин
ORCID: 0000-0002-5491-9085
Университет Мухаммадии в Джакарте, Джакарта, Индонезия

Аннотация. *Цель*. Это исследование направлено на основе теории социального обмена на проверку вклада этического лидерства в намерение уволиться, опосредствованного удовлетворённостью работой и балансом между работой и личной жизнью. *Методология*. В качестве респондентов исследования выступили в общей сложности 110 сотрудников, работающих в частной больнице в Индонезии. Предложенная модель была проверена с использованием моделирования структурными уравнениями с помощью программного обеспечения Smart PLS 3.2. *Результаты*. Эмпирические данные показали, что этическое лидерство положительно связано с удовлетворённостью работой и балансом между работой и личной жизнью, а также отрицательно связано с намерением сотрудников уволиться. Кроме того, это исследование также показало, что баланс между работой и личной жизнью положительно связан с намерением уволиться. Кроме того, результаты двух процедур медиационного анализа показали, что баланс между работой и личной жизнью положительно опосредует связь этического лидерства и намерение уволиться, в то время как удовлетворённость работой не оказывает опосредующего эффекта. *Значение результатов.* В рамках теории социального обмена этическое лидерство играет ключевую роль в формировании динамики намерения сотрудников уволиться из организации, особенно предсказывая баланс между работой и личной жизнью. Этические лидеры выдвигают на первое место баланс между работой и личной жизнью сотрудников, признавая важность согласования профессиональных обязанностей с личным благополучием. Реализуя политики и практики, которые поддерживают гибкость, этические лидеры смягчают напряжение, вызываемое стрессорами, связанными с работой, тем самым повышая общее качество жизни сотрудников и снижая вероятность текучести кадров.

Ключевые слова: теория социального обмена, этическое лидерство, удовлетворенность работой, баланс между работой и личной жизнью, текучесть кадров.

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 80–107.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-80-107

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Управление изменениями: эмоционально-смысловые конструкты в организационном осмыслении

ЕРМОЛАЕВ Михаил Олегович
ORCID: 0000-0002-7178-3538
Высшая школа бизнеса, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. *Цель исследования*. Изучение эмоционально-смысловых конструктов организационной субкультуры для принятия организационных изменений в контексте управления сопротивлением персонала. *Методология исследования*. Прикладное эмпирическое исследование проведено в двух разных проектах. В первом случае рассматривается изменение субкультуры департамента продаж розничного банка в Индии. Второй случай посвящён изменению производственной функциональной субкультуры на государственной электрической станции (ГЭС) в Казахстане. Исследование имеет описательный дизайн и состоит из двух этапов. На первом этапе осуществлялся сбор эмпирического материала, связанного с особенностями рассматриваемых субкультур и выявления причин сопротивления изменениям. Сбор первичной информации осуществлялся с помощью наблюдения, в том числе включённого, а также полуструктурированного индивидуального и группового интервью. Анализ собранной информации проводился с помощью контент-анализа, феноменологического анализа, анализа разговорной речи и визуального анализа. На втором этапе были разработаны эмоционально-смысловые конструкты, и проанализировано их воздействие на сопротивление персонала. В качестве методической основы проектов использована модель управления изменениями «Осознание, Желание, Знание, Способность, Закрепление (ОЖЗСЗ)» (ADKAR). *Результаты исследования.* Результатом эмпирического исследования является Программа управления сопротивлением персонала организационным изменениям. Использование эмоционально-смысловых конструктов в комбинации с ко-эволюционной моделью организационного осмысления и моделью управления изменениями продемонстрировало мультипликативный позитивный эффект, выразившийся в принятии и открытости персонала организационным изменениям, а также трансформации организационной субкультуры в культуру, поддерживающую изменения. *Оригинальность и вклад автора.* Использование модели управления изменениями «ОЖЗСЗ» и ко-эволюционной модели организационного осмысления позволяет предложить уникальную Программу внедрения организационных изменения, которая включает связь эмоционально-смысловых конструктов с принятием изменений. Данная Программа является вкладом в развитие междисциплинарной теории организационных изменений с точки зрения менеджмента и социальной психологии.

Ключевые слова: генерация смыслов, эмоционально-смысловой конструкт, организационная субкультура, организационные изменения, сопротивление персонала, ОЖЗСЗ.

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. **E-mail:** moyermolayev@hse.ru

Введение

Организационные изменения часто вызывают сопротивление персонала, что обусловливает необходимость новых подходов к управлению изменениями. Современные подходы включают не только рациональные аспекты, но и эмоциональные компоненты, которые влияют на процесс организационного осмысления (Weick, Sutcliffe, Obstfeld, 2005). Роль эмоциональных факторов в изменениях, таких как тревога, надежда и мотивация, становится важным элементом в управлении изменениями, что подтверждают исследования (Loewenstein и др., 2001; Steigenberger, 2015). Руководство компаний зачастую воспринимает своих подчинённых как единую социальную группу с общей организационной культурой, однако наличие организационных групп с собственными субкультурами требует дифференцированного подхода к управлению изменениями (Collins, 1998). В связи с этим, возникает исследовательский вопрос: как протекает динамика организационных субкультур в направлении снижения их дифференциации и фрагментации?

С учётом неоднородности организационной культуры компании эмоционально-смысловые конструкты могут помочь персоналу принять изменения и повлиять на дифференциальную и фрагментарную динамику субкультур (Martin, 2002; Dana, Mukaj, Vishkurti, 2016). Данное исследование направлено на интеграцию модели управления изменениями ADKAR и ко-эволюционной модели организационного осмысления, что позволяет учитывать эмоциональные и смысловые аспекты в управлении изменениями.

Проблемы внутренней интеграции организации рассматриваются представителями различных научных дисциплин. Эти вопросы особенно актуальны для организаций в период трансформации. Как правило, организационные изменения являются ответом на воздействие внешней среды. В известной статье «*Differentiation and Integration in Complex Organizations*» (Lawrence, Lorsch, 1967) описывается дифференциация функциональных групп организации и необходимость увеличения усилий менеджмента для обеспечения внутренней интеграции в период влияния внешней среды на организацию. Существующая практика реактивного поведения в период организационных изменений приводит к необходимости проведения комплекса мероприятий по снижению сопротивления персонала. Кроме того, необходимо учитывать наличие различных типов субкультур, таких как поддерживающих, ортогональных и контркультур (Martin, Siehl, 1983), а также их динамику (интегральную, фрагментарную и дифференциальную) (Martin, 2002).

Ранее проведенные исследования хорошо демонстрируют, что при внедрении организационных изменений некоторые профессиональные и функциональные субкультуры оказывают сопротивление организационным изменениям (Ермолаев, Филонович, 2024; Yermolayev, 2024; Aldhobaib, 2022; Martin, 2002; Raelin, 1985). Кроме того, выявлено, что внедрение организационных изменений тесно связано с процессом осмысления их необходимости менеджерами и трансляции сгенерированных смыслов в организационную группу для принятия ее членами (Cristofaro, 2022; Kumar, Singhal, 2012; Luscher, Lewis, 2008; Weick et al., 2005). Вместе с тем процесс генерации смыслов является одним из важнейших для формирования либо изменения организационной культуры, определяющей отношение людей к организационным изменениям (Флигстин, Макадам, 2022; Шейн, 2002; Dana et al., 2016; Hofstede, 1998).

В соответствии с наиболее распространённой формулировкой организационной культуры, данной Э. Шейном: «Культура группы может быть определена как система коллективных базовых представлений, приобретаемых группой при разрешении проблем адаптации

к внешней среде и внутренней интеграции, которые доказали свою эффективность и поэтому рассматриваются как ценность и передаются новым членам группы в качестве правильной системы восприятия, мышления и чувствования в отношении названных проблем» (Шейн, 2002). Таким образом, коллективные базовые убеждения и предположения об отношениях с окружающим миром, о методах и правилах определения истины, о природе человеческой деятельности и отношений лежат в основе организационной культуры.

Однако осознание базовых предположений и убеждений приходит не всегда в силу намеренного либо ненамеренного сокрытия организационного знания членами организации. В результате возникает контрпродуктивное поведение индивидуума (Serenko, Bontis, 2016), формирующее соответствующую субкультуру ортогонального либо контркультурного типа. Кроме того, организационная профессиональная контркультура может быть сформирована в силу таких причин, как способ профессионального обучения, осуществления профессиональной деятельности, профессиональная социализация и других специфических факторов (Фейнберг, 1992; Raelin, 1985).

В основу данной статьи легли два исследования основанных на реальных проектах управления изменениями посредством формирования базовых убеждений и предположений в организационных субкультурах, персонал которых оказывал сопротивление внедрению организационных изменений. Первый проект посвящён изменению субкультуры департамента продаж розничного банка в Индии, поддерживающей новый бизнес-процесс продажи кредитного продукта. Второй проект был направлен на изменение производственной функциональной субкультуры электрической станции в Казахстане, поддерживающей внедрение процессного управления. В качестве методической основы проектов была использована модель управления изменениями ОЖЗСЗ (*ADKAR*). В качестве основного подхода к формированию организационного осмысления использована ко-эволюционная модель (Cristofaro, 2022). Использование комбинации двух упомянутых моделей и специально спроектированных эмоционально-смысловых конструктов позволило изменить субкультуры указанных организационных групп, добиться от сотрудников принятие организационных изменений, вовлечь сотрудников в выполнение индивидуальной и коллективной работы. В одном из случаев были получены дополнительные социальные эффекты.

Методология исследования

Описательный дизайн эмпирического исследования включал два этапа. Этот дизайн был реализован дважды — в розничном банке (Индия) и на электрической станции (Казахстан).

Первый этап

На первом этапе был осуществлен сбор эмпирического материала, связанного с особенностями рассматриваемых субкультур и выявления причин сопротивления изменениям (Мирошкина, Гершкович, 2016). Сбор первичной информации осуществлялся с помощью наблюдения, в том числе и включённого, а также полуструктурированных индивидуальных, групповых интервью и фокус-групп. Анализ по лученной информации проводился с помощью качественного контент-анализа, феноменологического анализа, анализа разговорной речи и визуального анализа.

Субкультуры анализировались с трёх теоретических позиций, предложенных Дж. Мартин: интегральной, дифференциальной и фрагментарной. Анализ интегральности направлен на выявление общих смыслов и проявлений, поддерживающих доминантную культуру. Дифференциация субкультур характеризуется независимостью субкультур и (или)

их конфликтами и отсутствием поддержки институциональной логики развития организации (Флигстин, Макадам, 2022). Анализ фрагментации был направлен на выявление двусмысленности, иронии и непоследовательности, проявляемой представителями субкультуры (Martin, 2002). В случае выявления признаков дифференциации и фрагментации субкультур проводился анализ причин такой динамики и её проявлений, что оказывалось в фокусе внимания исследователя (Ермолаев, Филонович, 2024).

Второй этап

На втором этапе были разработаны эмоционально-смысловых конструкты с использованием приёмов «генерация смысла» (*sensemaking*), которые затем оценивались с точки зрения их воздействия на сопротивление персонала. В качестве методической основы использовалась модель управления изменениями «Осознание–Желание–Знание–Способность–Закрепление; ОЖЗСЗ» (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement; ADKAR*), которая была предложена Джеффом Хайаттом и многократно проверена на практике (Hiatt, 2006).

Модель управления изменениями ОЖЗСЗ (ADKAR)

Тысячи компаний, внедряющих организационные изменения, терпят неудачу. Основная причина неудач связана с сопротивлением персонала изменениям. Прежде всего существует три основные причины сопротивления персонала: низкая мотивация, отсутствие способностей и отсутствие информированности о реализации организационных изменений и их целях (Ali et al., 2021). Кроме того, ранее проведённые исследования внедрения организационных изменений показали существование противоречий между организационными субкультурами, связанных с наличием профессиональной иерархии и отсутствием профессиональной заинтересованности в поддержке организационной трансформации (Ермолаев, Филонович, 2025; Aldhobaib, 2022; Martin, 2002; Raelin, 1985).

Сопротивление новым способам работы — одна из самых распространённых причин неудач внедрения организационных изменений (Ali et al., 2021). Модель управления изменениями ОЖЗСЗ (*ADKAR*) является популярным инструментом, помогающим управлять таким сопротивлением. ADKAR — это аббревиатура английских слов — названий основных блоков модели:

Awareness — Осознание необходимости изменений;

Desire — Желание поддерживать и участвовать в изменениях;

Knowledge — Знание как производить изменения;

Ability — Способность внедрять необходимые навыки и поведение;

Reinforcement — Закрепление устойчивости изменений;

Каждый из блоков модели представляет собой определённый этап в процессе снижения сопротивления персонала, на который влияют различные факторы (Табл. 1).

Таблица 1. Факторы, влияющие на элементы модели ОЖЗСЗ (Источник: Hiatt, 2006)

Элемент модели	Факторы
Осознание необходимости изменений	• взгляд человека на текущее состояние; • как человек воспринимает проблемы; • надёжность отправителя информационных сообщений; • распространение дезинформации или слухов; • оспариваемость причин изменения;
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	• характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека); • организационный или экологический контекст изменения (восприятие сотрудниками организации или среды, которая подлежит изменению); • личная ситуация каждого человека; • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, которые уникальны для человека);

Знание как производить изменения	• текущая база знаний отдельного человека; • возможность этого человека получить дополнительные знания; • ресурсы, доступные для образования и обучения; • наличие необходимых знаний или доступ к ним;
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	• психологические барьеры; • физические способности; • интеллектуальные способности; • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей;
Закрепление устойчивости изменений	• степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение; • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением; • отсутствие негативных последствий; • система подотчётности, которая создает постоянный механизм для закрепления изменений;

Таким образом, последовательная реализация этапов модели управления изменениями с воздействием на соответствующие факторы формирует у персонала необходимые базовые представления и отношение к изменениям, которые затем закрепляются в корпоративной культуре (субкультуре). Отметим, что как само организационное изменение требует определённого осмысления, так и мероприятия, проводимые в рамках модели ОЖЗСЗ, приводят к малым и крупным событиям в организации. Следовательно, возникают запланированные и незапланированные события, которые запускают механизм организационного осмысления (Weick et al., 2005).

Ключевые аспекты концепции генерации смысла К. Вейка

Исследования, опубликованные в 2014 г. компанией McKinsey, показали, что полной реализации запланированных изменений достигли только 21% организаций. При этом, из числа не выявляющих степень изменений в мышлении компаний, успеха достигли только 5%. А из тех, кто такую работу проводил — 52%, из тех, что провёл такую работу частично, — 25%. В связи с этим, для формирования содержания, направленного на формирование базовых убеждений и предположений на каждом этапе реализации модели ОЖЗСЗ, использовалась концепция генерации смысла.

Понятие «генерация смысла» (*sensemaking*) в теорию организаций ввёл Карл Эдвард Вейк, обозначивший проблему необходимости осмысления индивидами события или ситуации в организационном процессе. Потребность в осмыслении, или в генерации смысла, возникает всякий раз, когда возникает неопределённость или двусмысленность. Таким образом, генерация смысла является ключевым моментом в организационной теории, где индивид интерпретирует происходящее и предпринимает определённые действия. В связи с этим, организационные изменения и процесс управления сопротивлением персонала должны рассматриваться как источники генерации смысла.

Отметим, что в современной русскоязычной научной литературе английский термин «*sensemaking*» обычно имеет неудачный перевод в виде «производство смысла», «смыслопроизводство». Вместе с тем, в данной статье предлагается использовать такие термины на русском языке, как осмысление, то есть придание смысла[1] чему-либо, а также генерация смысла. Слова «генерация» и «производство» являются синонимами[2], однако в различном

1 Именно это выражение («придание смысла»), на наш взгляд, позволяет наиболее точно перевести на русский язык термин «*sensemaking*». А вот слово «осмысление» происходит не от слова «смысл», а от слова «мысль» и по сути означает «обдумывание, приводящее к пониманию», «проникновение в суть». ***Прим. ред.***

2 Это не совсем так. У слова «генерация» во многих европейских языках есть самостоятельное значение, переводимое на русский язык как «поколение». Поэтому в данном контексте более точным синонимом слова «генерация» в русском языке скорее будет «воспроизведение» или «воспроизводство». Прим. ред.

контексте могут означать разное. К примеру, слово «генерация» может использоваться в науке, искусстве, технологии, где создается нечто новое и уникальное. Например, идеи, теории, произведения искусства. В то же время слово «производство» в большей степени ассоциируется с массовым, серийным созданием продуктов с использованием машин и автоматизированных систем. В связи с этим для термина *«sensemaking»* в данной статье, где будет идти речь о смыслах, представляется более правильным в качестве перевода использовать термин «генерация смысла».

К. Вейк охарактеризовал генерацию смысла как процесс, отвечающий на вопрос «Что происходит?». Это циклический процесс, который имеет семь основных характеристик.

Social context — социальный контекст происходящего. Индивид не может исключить себя из общества, поэтому он вынужден постоянно перерабатывать различную информацию — сообщения, слухи, дезинформацию и так далее.

Identity — идентичность. Речь в большей степени идёт об идентификации себя по отношению в окружающему миру и определение своего места в этом мире.

Retrospect — ретроспективность, связанная с опытом индивида и его способностью соотнести происходящее с тем, что уже произошло.

Salient cues — заметные сигналы, которые является значимыми признаками начала события или его значительного изменения, которые запускают процесс генерации смысла или меняют его.

Ongoing projects — непрерывность разворачиваемых действий подчёркивает характеристику процессности происходящего. Иными словами, придание смысла — это процесс, влияющий на организацию как на процесс, а не структуру.

Plausibility — правдоподобность. Эта характеристика является показателем достоверности, здравого смысла и логичности, что даёт возможность генерировать смысл в ограниченных рамках вариативности, не исключающей неопределённости и двусмысленности (Weick, 2015), когда обретение смыслов происходит «стихийно». Именно поэтому при проведении организационных изменений агентам изменений необходимо генерировать максимально чёткие и конкретные смыслы, соответствующие определённому уровню культуры — национальной, организационной, профессиональной.

Enactment — исполнение, важнейший момент в генерировании смысла, поскольку он связан с реактивным поведением индивида, вызванным постоянно меняющейся внешней средой. В связи с этим, в момент исполнения, индивид концентрируется на определённых факторах и предпринимает действия. Именно действия отличают придания смысла от интерпретации событий (Гудова, 2020).

Ко-эволюционная модель генерации организационного смысла М. Кристофаро

М. Кристофаро предложил ко-эволюционную модель организационного осмысления и его закрепление в организационной культуре. Важно, чтобы этот процесс инициировался индивидом, имеющим власть в организации (Cristofaro, 2022). В таком случае можно говорить о том, что генерируемые смыслы будут соответствовать институциональной логике организации (Флигстин, Макадам, 2022) (Рис. 1).

Согласно предложенной модели, процесс организационного осмысления состоит из двух подпроцессов. Первый заключается в индивидуальном осмыслении менеджера, проходит через этапы Принятие — Вариация и выбор — Удержание. В ходе этого процесса, менеджер, принимая определённый контекст своего функционирования, идентифицирует сигнал, который трактует и формирует эмоциональный конструкт в виде нарратива, текста или иной формы (Ivanova-Gongne, Törnroos, 2017). Второй подпроцесс связан с передачей обретённого

смысла в виде эмоционального конструкта от индивида, то есть менеджера, к коллективу. В коллективном закреплении смысла фиксируется два этапа: Вариация и выбор, а также Удержание. В ходе второго подпроцесса менеджер передаёт свой смысл в группу на групповое осмысление, во время которого участники группы запускают циклы проверки переданного смысла на правдоподобие, уточнение правильности значений с другими представителями группы и принятие этого смысла (Weick et al., 2005). В том случае, если в группе авторитет менеджера подвергаются сомнению, он теряет свою фактическую власть, которая переходит к тому индивиду, чей смысл был принят коллективом (Cristofaro, 2022). Если же переданный смысл коллективом принят и присвоен, власть менеджера закрепляется, а смысл трансформируется в культурные артефакты либо в базовые утверждения или предположения.

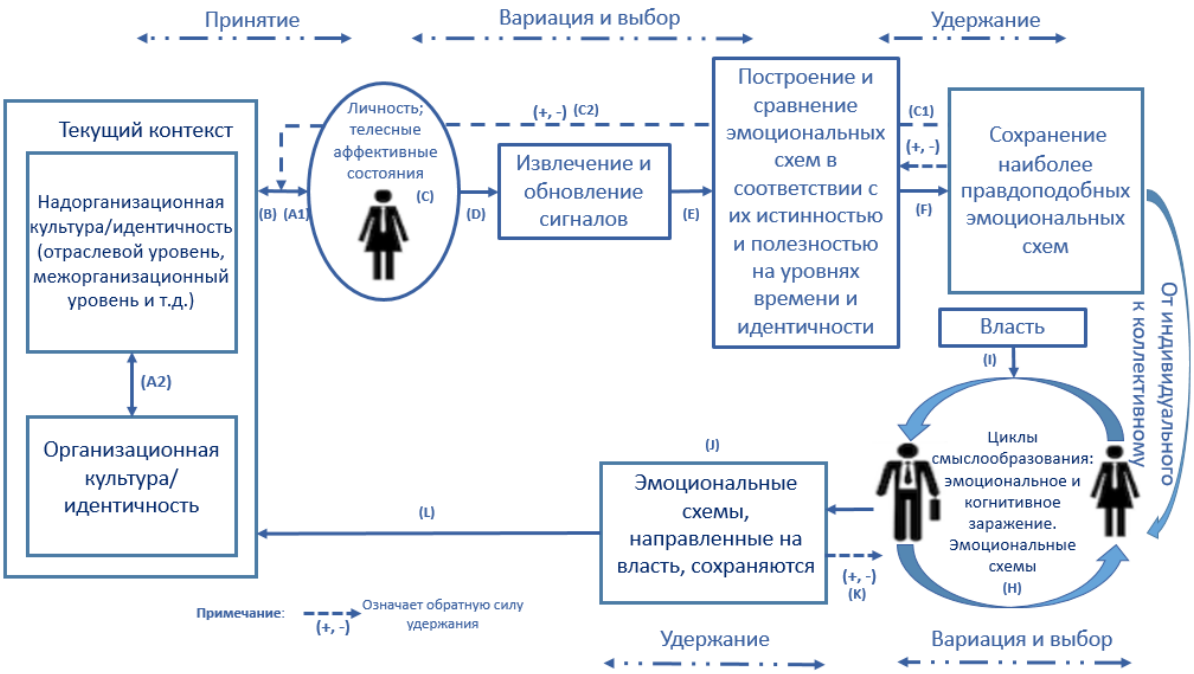

Рисунок 1. Ко-эволюционная модель организационного осмысления М. Кристофаро (Cristofaro, 2022) (Перевод автора)

Комбинация моделей

В данном исследовании используется комбинация моделей ОЖЗСЗ и ко-эволюционной модели генерации организационного смысла. ОЖЗСЗ является моделью управления изменениями в их «человеческой» части, которая представляет собой программу подготовки персонала к принятию изменений и (или) управления сопротивлением персонала. Определяя основные этапы убеждения в виде информирования, мотивации, обучения, а также определения способности реализации изменений и закрепления в организационной культуре, сама модель и программа её использования не объясняют механизм возникновения базовых предположений, необходимых для правильной интерпретации и осмысления событий, связанных с организационными изменениями. Такой механизм, хоть и недостаточно подробно, но описан в ко-эволюционной модели организационного осмысления. Таким образом, используя в реализации модели ОЖЗСЗ принципы модели порождения организационного смысла, мы получаем возможность влиять на конкретные причины возникновения сопротивлений, которые могут быть выявлены с помощью наблюдения, опросов, интервью и других качественных методик из арсенала организационной психологии, соци-

ологии и менеджмента. На каждом этапе модели ОЖЗСЗ необходимо поставить вопросы для осмысления необходимого изменения и формирования необходимых убеждений у рядового персонала, соответствующие факторам, влияющим на сопротивление изменениям. Таким образом была обеспечена комбинация моделей.

Поставленные вопросы для группового осмысления предполагают использование ко-эволюционной модели на каждом этапе модели ОЖЗСЗ. Иными словами, руководитель конкретной группы должен ответить для себя на соответствующий вопрос, сформировать смысловой конструкт, после чего передать его на групповое осмысление (Табл. 2).

Таблица 2. Вопросы группового осмысления на основе модели ОЖЗСЗ факторов, влияющих на принятия изменений (Источник: Yermolayev, 2024)

Этап модели ОЖЗСЗ	Факторы, влияющие на сопротивление изменениям	Вопрос для группового осмысления
Осознание необходимости изменений	• взгляд человека на текущее состояние; • как человек воспринимает проблемы; • надёжность отправителя информационных сообщений; • распространение дезинформации или слухов; • оспариваемость причин изменения;	Что происходит и почему? Как сформулировать информацию, которую необходимо донести до целевой аудитории? Кто должен сделать необходимые сообщения?
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	• характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека); • организационный или экологический контекст изменения (восприятие сотрудниками организации или среды, которая подлежит изменению); • личная ситуация каждого человека; • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, которые уникальны для человека);	Что побудит персонал выполнять работу необходимым образом, несмотря на выявленные ограничения?
Знание как производить изменения	• текущая база знаний отдельного человека; • возможность этого человека получить дополнительные знания; • ресурсы, доступные для образования и обучения; • наличие необходимых знаний или доступ к ним;	Как придать важность новым способам работы в глазах персонала?
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	• психологические барьеры; • физические способности; • интеллектуальные способности; • время, доступное для развития необходимых навыков; наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей;	Как помочь персоналу проявить свою способность выполнять работу новым способом?
Закрепление устойчивости изменений	• степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение; • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением; • отсутствие негативных последствий; • система подотчётности, которая создает постоянный механизм для закрепления изменений.	Какие артефакты необходимо предоставить персоналу для закрепления способности выполнять работу новым способом и формирования базовых представлений и убеждений в соответствующей организационной субкультуре?

При этом особое внимание уделяется эмоциональной составляющей конструкта, который должен вызывать надежду и уверенность в персональных и групповых позитивных изменениях, а также воодушевлять на принятие изменений. Положительные эмоции группы, являются важным фактором в распространении смысла и его закреплении в группе. Это связано с тем, что групповое осмысление происходит в результате внутригруппового обсуждения и обмена смыслами участниками группы. В таком случае эмоция является фактором, влияющим на процесс осмысления (Steigenberger, 2015). Более того, установлено, что когнитивные и эмоциональные оценки изменений могут различаться, и в таком

случае эмоциональные оценки имеют больший вес (Loewenstein et al., 2001). Таким образом, крайне важно сформировать необходимые положительные эмоции, способные повлиять на выбор смысловой концепции, которая будет развиваться у индивида и группы в целом (Steigenberger, 2015).

Немаловажным фактором, влияющим на эмоциональную составляющую конструкта, являются особенности национальной культуры, в которой функционирует организация. Предложенные в данной статье конкретные случаи представляют совершенно разные национальные культуры — индийская и казахстанская. Национальная культура может быть оценена как с помощью типологии культурных измерений, предложенных Гертом Хофстеде, так и самостоятельно, путём исследования традиций и устоев соответствующего общества (Хофстеде, 1980). Особенности национальной культуры должны быть учтены для формирования аутентичной эмоциональной составляющей разрабатываемого конструкта.

Кроме того, необходимо учитывать особенности профессиональной среды, для которой разрабатывается эмоционально-смысловой конструкт. Профессиональное образование и последующая деятельность формируют специфические профессиональные субкультуры, в которых формируются профессиональные способы принятия решений, профессиональной логики и интуиции. Данные факторы могут оказать существенное влияние на адекватное восприятие конструктов (Фейнберг, 1992; Raelin, 1985). Таким образом, для каждого этапа модели ОЖЗСЗ предлагается сформировать эмоционально-смысловой конструкт, который может быть наполнен соответствующим контекстом в каждом отдельном случае с соответствующей эмоциональной составляющей.

Эмоционально-смысловые конструкты для каждого этапа модели ОЖЗСЗ

Осознание необходимости изменений

Важнейшим фактором осознания необходимости проведения изменений является система ключевых сообщений, которые должен получить каждый сотрудник, затронутый изменениями. Для этого необходимо разработать коммуникационный план, который включает в себя сообщения от ключевых лиц (Рис. 2). При этом следует разделять типы сообщений на бизнес-сообщения для всей организации и на персональные сообщения, обращённые к сотруднику (Ball et al., 2020).

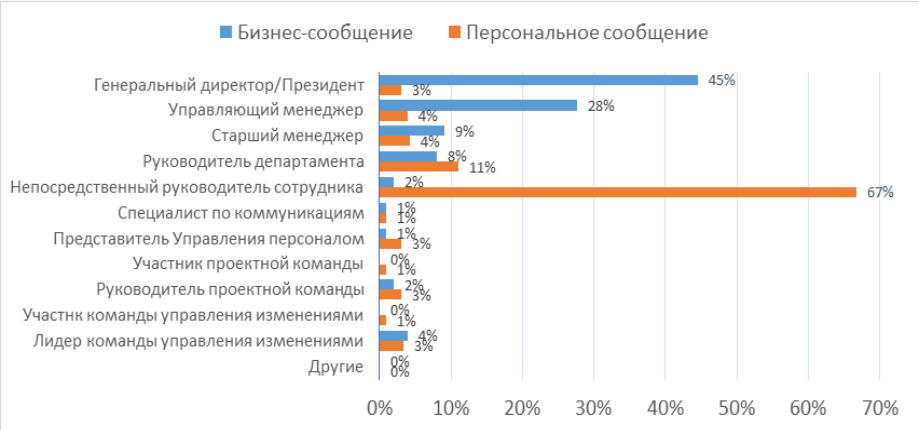

Рисунок 2. Предпочтительный отправитель сообщений (Источник: Ball et al., 2020)

Исследования, проведённые консалтинговой компанией Prosci, показывают, что сообщения, адресованные ко всей организации, вызывают у персонала наибольшее доверие, если сделаны первым руководителем организации. В то же время, сообщения, имеющие персональный характер, направленные конкретному кругу лиц, сотрудниками лучше воспринимаются от непосредственного руководителя.

Исходя из этого, коммуникационный план должен включать в себя деловое сообщение от генерального директора компании, а также ключевые сообщения от менеджеров всех уровней, направленные соответствующему кругу подчинённых лиц до уровня рядового сотрудника. Деловое сообщение должно содержать ключевую информацию о необходимости изменений и выполнять верифицирующую роль для персональных сообщений. Кроме того, деловое сообщение анонсирует начало проекта управления изменениями и задаёт тон для будущих персональных сообщений. Это может быть реализовано с использованием эмоционально-смыслового конструкта, а именно: названия проекта, смысл которого должен быть разъяснён. Персональные сообщения поддерживают логику делового сообщения. Вместе с тем, по стилю и форме они должны способствовать однозначному пониманию соответствующей группой сотрудников, к которой оно направлено, необходимости изменений и благоприятных последствий для каждого рядового сотрудника, участвующего в проекте.

Первичные сообщения запускают циклы организационного осмысления в каждой организационной группе, в связи с этим важно, чтобы каждый непосредственный руководитель сделал такое сообщение с уверенностью в необходимости проведения изменений. Кроме того, эмоциональный тон должен быть воодушевляющим и вызывающим надежду на позитивные изменения, которые коснутся не только организации, но и персонально каждого сотрудника. Эта смысловая концепция должна получить продолжение и подтверждение на следующих этапах реализации модели ОЖЗСЗ.

Желание поддерживать и участвовать в изменениях

Эмоционально-смысловой конструкт, используемый менеджерами на данном этапе, должен помочь сотруднику не просто принять необходимые изменения, но и укрепить уверенность, что при осуществлении организационных изменений, достижение личных целей становится реальнее. На данном этапе важно понимать личные устремления и цели сотрудников. Это может быть выявлено, например, с помощью тренингов личностного роста, по результатам регулярной оценки персонала либо исходя из планирования карьерных траекторий сотрудников. Эмоционально-смысловой конструкт, направленный на формирование связи между «реализацией организационных изменений» и «достижением личных целей» должен вызывать такие эмоции, как надежда и уверенность (Steigenberger, 2015). Примерами таких конструктов могут послужить не только рассказы-повествования, но и компактные наглядные формы, такие как тематические плакаты и постеры, а также эмоционально заряженные видеоматериалы (мотивационные видео-ролики, видео-интервью, фильмы).

Знание как производить изменения

Знания о новых процессах, способах их реализации и другие необходимые знания для выполнения работы в новых реалиях должны быть предоставлены каждому сотруднику. В связи с этим, необходимо разработать систему обучения, которая должна в себя включать не только разъяснения нового процесса выполнения работ, но и элементы разъяснения зависимости достижения личных целей от реализации организационных изменений, а также развития навыков коммуникации. При этом программы обучения для рядовых сотрудников и менеджеров должны различаться, с учётом того, что последним необходимо поддерживать систему обучения в малых группах. Процесс обучения должен иметь воодушевляющий эмоциональный фон. Цель обучения заключается не только в закреплении знаний о новых способах выполнения работы, но и в формировании уверенности в своих действиях, в возможности обмена опытом с более успешными коллегами и придании решимости персоналу в достижении поставленных целей.

Способность внедрять необходимые навыки и поведение

На данном этапе модели ОЖЗСЗ команда управления изменениями должна помочь менеджерам развить способности персонала выполнять новый процесс, используя новые подходы. При этом способы реализации процесса должны соответствовать формируемому организационному смысловому концепту (Флигстин, Макадам, 2022), поддерживаемому эмоционально-смысловыми конструктами. Однако для этого у сотрудника должны быть способности выполнять работу новым способом. Факторами, влияющими на эту способность, могут выступать психологические барьеры, физические и интеллектуальные способности, а также время, доступное для развития и поддержания новых навыков.

Для преодоления этих барьеров недостаточно только желания сотрудника, базирующегося на возможности реализации личной цели. Необходим целевой эмоционально-смысловой конструкт, помогающий интерпретировать событие, то есть оправдать устранение причины психологического барьера, либо мотивировать на развитие физических или интеллектуальных способностей, и формировать соответствующее персональное и групповое осмысление.

Для этих целей могут быть использованы разработанные речевые сценарии, инструкции, тренинги и семинары, которые должны формировать у участников чувство уверенности в своей способности соответствовать новым требованиям.

Закрепление устойчивости изменений

Переход из одного этапа проекта по управлению изменениями в другой должен осуществляться плавно, с опорой на эмоционально-смысловые конструкты предыдущего этапа. Вместе с тем, на этапе планирования проекта по управлению изменениями и по ходу его реализации разрабатываются эмоционально-смысловые конструкты, способные стать культурными артефактами. Это может относиться к речевым конструктам, таким как девизы, слоганы, речёвки, корпоративные мифы и даже мантры, гимны, флаги, ритуалы, форма одежды, постеры, видеоматериалы и многое другое. Важно, чтобы смысловая «начинка» этих артефактов была направлена на внутреннюю интеграцию и реализацию целей организации. Эмоциональная составляющая конструктов должна формировать гордость за принадлежность к организации, уверенность в достижении поставленных целей, веру и надежду на достижение личных целей сотрудников. В таком случае, можно говорить о целенаправленном формировании базовых убеждений и предположений (Cristofaro, 2022; Loewenstein et al., 2001).

Конкретный случай 1. Розничный банк в Индии

Данный проект был реализован в одном из крупнейших розничных банков Индии, который входит в международную финансовую группу, имеющую свои филиалы по всему миру. Банк в Индии (далее — индийский Банк) имеет штаб-квартиру в Гургаоне, расположенном в 30 км от Нью-Дели, и филиалы в 44 крупных городах страны. Исследование реализовано в департаменте продаж Банка общей численностью около 8000 человек, включая рядовых сотрудников (далее — РС), руководителей низшего звена, районных, городских и региональных менеджеров по всей Индии. Средний возраст персонала составлял 25 лет. Персонал состоит в основном из мужчин. Количество сотрудников женского пола ничтожно мало (около 30 человек на 8000).

Одним из главных кредитных продуктов банка (далее — КП) является целевое беспроцентное кредитование населения на приобретение мобильного телефона (смартфона) на выгодных условиях. Исследование процесса продаж показало, что рядовые сотрудники департамента продаж, закреплённые за конкретными салонами мобильной связи, не моти-

вированы и не стремятся эффективно продавать КП потенциальным клиентам. Более того, многие сотрудники имеют рабочее место в салоне связи, не дающее прямого контакта с посетителями. Все это отрицательно влияло на переход посетителей салона связи в статус клиентов банка.

Решение, принятое по результатам аудита, было очень простым и состояло в выводе РС «из тени» ко входу в салон связи. Каждый сотрудник банка имеет брендированную одежду, что делает его узнаваемым и привлекающим внимание. Таким образом, если РС находится у входа внутри салона связи, каждый входящий клиент понимает, что в этой торговой точке может быть предложен беспроцентный кредит на покупку смартфона. Эта незначительная мера дала около 15% увеличение продаж кредитного продукта (Yermolayev, 2024).

Вместе с тем, аудит, проведённый после изменения процесса, показал, что многие РС не соблюдают новые требования и продолжают находиться в малозаметном месте торгового помещения салона связи. Исследование такого сопротивления изменению процесса выявило несколько причин:

- низкая трудовая мотивация;
- смущение сотрудника при общении с клиентами салона связи;
- социальные ограничения и барьеры, связанные с традиционным устройством индийского общества (кастовая система). Далее будет дано краткое пояснение.

По результатам аудита менеджеры банка и департамента продаж приняли решение о необходимости управления сопротивлением персонала новому процессу продаж, а также закреплению в субкультуре департамента новых артефактов культуры, способствующих устранению социально-психологических барьеров и повышению мотивации персонала, что и стало основной целью проекта, к реализации которого были привлечены сторонние консультанты.

В распоряжении группы консультантов, состоявшей из трёх человек, были три штатных бизнес-тренера. Руководство департамента продаж активно поддерживало все инициативы, предлагаемые консультантами. Проект охватил 8000 человек в 44 городах по всей Индии с использованием шести самых распространённых языков, используемых в стране.

В контексте организационных изменений задача исследовательского проекта состояла в разработке эмоционально-смысловых конструктов для каждого этапа модели ОЖЗСЗ. Разработанные конструкции прошли апробирование на трёх разных группах по восемьдесять человек в разных районах Гургаона. Далее, из числа внутренних бизнес-тренеров и менеджеров городов, была сформирована команда внедрения, которая прошла обучение по использованию конструктов и способам донесения информации до рядовых сотрудников. Следующим этапом стала передача разработанных эмоционально-смысловых конструктов на групповое осмысление персоналу департамента продаж и закрепление в субкультуре департамента новых артефактов, способствующих позитивному отношению организационных групп департамента к предложению об изменении процесса продаж (организационному изменению) и, как следствие, к принятию изменений.

Поскольку для приглашенных консультантов национальная культура Индии была не знакома, в первую очередь, потребовалось погружение в неё, изучение особенностей структуры индийского общества, взаимоотношений между представителями разных слоёв индийского общества, а также знакомство с национальным эпосом. Одной из главных причин сопротивления персонала, стали социальные особенности индийского общества. Несмотря на усилия государства по интеграции общества, кастовая система, поддерживаемая веками, всё ещё имеет огромное влияние. В частности, представители «низших» каст проявляли

нерешительность в коммуникациях с представителями высших каст, а последние, неохотно общались с первыми. Учитывая такую особенность общества и закрытость социальных групп, защищающих свои культурные традиции (Sankaran et al., 2017), необходимо было выявить общую культурную основу, которая позволит обращаться с новыми смыслами представителям любой касты (Yermolayev, 2024).

Учитывая социально-психологические блоки, ставшие основной причиной сопротивления персонала, было предложено название проекта «Изменение ради счастья!». Причём имелось в виду не только счастье сотрудника, но и счастье всех окружающих. С опорой на общие национальные культурные убеждения и артефакты, были спроектированы эмоционально-смысловые конструкты с учётом факторов, влияющих на принятие изменений (Таблица 2), направленных на позитивное восприятие предлагаемых изменений. Фактически, они были направлены на мотивацию персонала, а также формирование открытости и готовности к равноправному общению представителей всех социальных групп. Комплексное использование разработанных эмоционально-смысловых конструктов на каждом этапе реализации, а также закрепление в базовых предположениях субкультуры департамента продаж позволили достигнуть большей открытости РС необходимым изменениям процесса.

Проведённый аудит после реализации активной фазы проекта управления изменениями показал достигнутые эффекты и области будущих улучшений, для которых был разработан план мероприятий и необходимые обучающие курсы. Представим краткий обзор разработанных эмоционально-смысловых конструктов в связи с соответствующим этапом реализации проекта.

Осознание необходимости изменений

На данном этапе была сформирована система коммуникаций, включающая в себя основное деловое сообщение с разъяснением смысла названия проекта «Изменись ради счастья!», а также необходимые сообщения для персонала каждого уровня, которые были адаптированы супервайзерами и донесены до каждой группы на соответствующем языке и наречии.

Желание поддерживать и участвовать в изменениях

Эмоционально-смысловой конструкт, используемый менеджерами на данном этапе, должен помочь сотруднику не просто принять необходимые изменения, но и придать уверенность, что при осуществлении организационных изменений, достижение личных целей становится реальнее. Для выявления зависимости личного успеха от реализации организационных изменений одной из первых активностей, совмещённых с первым этапом, посвящённым первичным сообщениям, стал короткий дистанционный тренинг по определению личных целей и расчёта их достижений. Учитывая действующую систему мотивации, рядовому сотруднику вполне реально достичь личную цель. Для этого необходимо поддержать организационные изменения и перейти на новый процесс продаж. Таким образом, через формирование такой эмоции, как надежда, у абсолютного большинства рядовых сотрудников стало возникать понимание того, что несмотря на личные психологические или устаревшие социальные барьеры, рядовой сотрудник, посредством следования новому процессу продаж, может достичь личную цель, что формирует желание поддержать изменения (Hiatt, 2006, Steigenberger, 2015).

Кроме проведённого обучения, посвящённого формированию личной цели и способа её достижения, командой управления изменениями были подготовлены два мотивационных ролика. Содержание первого ролика было направлено на мотивацию к формированию амбициозной личной цели и её достижению. Второй ролик был посвящён формированию уверен-

ности в возможности достижения личной цели посредством поддержки организационных изменений.

Знание как производить изменения

Для распространения знания о новых способах работы, была разработана программа дистанционных семинаров. Цель семинаров состояла в поддержке каждого этапа ОЖЗСЗ, обучении работе по новому процессу продаж и формированию необходимого организационного смысла, поддерживающего организационные изменения. Программа обучения включала в себя следующие разработанные семинары: «Мечта и её достижение»; «Проведение ежедневных утренних встреч с командой»; «Как настраиваться на новый рабочий день»; «Как встречать посетителей салонов связи»; «Как устанавливать дружеские отношения с партнёрами (продавцами салона связи)»; «Как устанавливать эмоциональную связь с новыми клиентами банка».

Обучение команды стало одной из главных задач районных менеджеров (РМ), в подчинении которых находятся рядовые сотрудники. Отдельный семинар для РМ был посвящён проведению ежедневных утренних встреч с командой, которые должны иметь воодушевляющий эмоциональный фон. Основная цель ежедневного обучения заключается в закреплении знаний нового процесса продаж и уверенности в своих действиях, обмене опытом с более эффективными коллегами и придании решимости перед новым рабочим днем.

Способность внедрять необходимые навыки и поведение

Важнейшим фактором, влияющим на способность развивать новые навыки, в данном проекте стали психологические блоки, связанные с традиционными устоями индийского общества. Представителям разных каст зачастую психологически трудно преодолеть коммуникативный барьер. Отметим, что этот барьер возникал у многих сотрудников в общении не только с посетителями салонов связи, но и с работниками самого салона. Для преодоления этого барьера были разработаны три целевых эмоционально-смысловых конструкта, направленных на реализацию процесса и установление эмоциональных связей с другими участниками процесса.

Первый конструкт «Бесплатная услуга». РС предлагалось встречать посетителей магазина и предлагать бесплатную услугу по чистке телефона. Важно, чтобы посетитель получил положительные эмоции от предоставленной бесплатной услуги. Таким образом, РС не только оказывается возле входа в салоне, что является одним из главных изменений процесса продаж, но и начинает формировать эмоциональную связь с потенциальным клиентом банка. Такой эмоционально-смысловой конструкт соответствует названию проекта по управлению изменениями «Изменение ради счастья!»

Второй конструкт «Добрые друзья». Данный конструкт является вспомогательным для устранения коммуникативных барьеров с сотрудниками салона связи. Здесь также использовался приём предоставления положительной эмоции. Для этого РС должен был каждое утро по приходу в салон связи бесплатно угощать сотрудников салона конфетами. Для этого Банк пошёл на закупку большой партии карамели в брендированной обертке.

Третий конструкт «Счастливы все вокруг». Для закрепления положительных эмоций, которые РС предоставляет посетителю салона, тем из них, которые воспользовались услугой банка по предоставлению беспроцентного кредита, предлагалось первый звонок совершить близкому родственнику, предпочтительно матери и сказать фразу «Я тебя люблю». Данное условие было согласовано с юридической службой Банка и внесено как необязательное условие договора о предоставлении беспроцентного кредита. Такой эмоциональный конструкт позволил вынести возникающую эмоциональную связь за пределы

салона сотовой связи и начать формировать сеть эмоциональных связей с более широким сообществом (Yermolayev, 2024).

Основная цель трёх описанных конструктов была состояла в устранении психологических барьеров, в частности коммуникативных, которые РС должны были преодолеть в общении с сотрудниками и посетителями салона. Опираясь на основной смысл «Изменение ради счастья», РС стали ощущать себя людьми, дарящими счастье окружающим благодаря положительным эмоциям, связанным с бесплатной чисткой телефона посетителя, угощением конфетами сотрудников салона, предоставление беспроцентного кредита, а также предоставление положительных эмоций близким родственникам клиента банка. РС, проявившие способность сформировать и развивать эти навыки, получили дополнительную эмоциональную мотивацию выполнять процесс продаж надлежащим образом.

Закрепление устойчивости изменений

На этапе планирования проекта и по ходу его реализации, были разработаны эмоционально-смысловые конструкты, ставшие культурными артефактами департамента продаж.

Первый артефакт «Мантра». Под термином «мантра», что релевантно для культуры народов Индии, понимается речевой конструкт, базирующийся на основном транслируемом в проекте смысле «Изменение ради счастья!» с ключевой ролью рядового сотрудника банка. Мантра предназначена для самомотивации и эмоционального настроя на рабочий день. Основной текст был написан на английском языке. Затем отношение к тексту было прояснено на фокус-группе, после чего он был переведён на шесть наиболее распространённых языков Индии. Примерный текст Мантры:

Я — воин
Глобальной компании,
В большой семье,
В целеустремленной команде,
В великой стране.
Я полон энергии правды,
Я обещаю, и я исполняю,
Я иду к успеху и достигаю свои мечты.
Люди уважают меня, и я счастлив,
И я делаю счастливыми всех вокруг!

Этот конструкт способствует переживанию таких эмоций, как гордость, уверенность, надежду и воодушевление, что облегчает личный выбор поддержки и открытости изменениям. Данный артефакт в большей степени оказывает звуковое влияние, поэтому был разработан поддерживающий артефакт в форме танца для кинестетического восприятия смыслового конструкта.

Второй артефакт «Танец». Танец «Чхау» — традиционный танец воинов Бенгалии. Для выбора отдельных движений танца и обоснования их использования, была привлечена в качестве эксперта прима балетной труппы Гургаона. Был записан видеоролик, в котором эксперт по национальным танцам рассказала об истории танца и значении используемых движений. Таким образом, Мантра, начинающаяся со слов «Я – воин…», получила поддержку элементарных танцевальных движений, которые представляют собой эмоциональный конструкт, оказывающий кинестетическое влияние.

Третий и четвёртый артефакты — два видеоролика, ранее упомянутые на этапе «Желание» (Таблица 3). Длительность каждого видеосюжета составила около трёх минут для обеспечения полного просмотра. Каждый ролик включал в себя вышеописанные

эмоциональные конструкты, а также артефакты — групповое исполнение мантры и танца (Yermolayev, 2024).

Результатом внедрения предложенных эмоционально-смысловых конструктов, стало в целом принятие нового процесса продаж, закреплению в субкультуре департамента новых артефактов культуры, способствующих устранению социально-психологических барьеров и повышению мотивации персонала.

Таблица 3. Формы использованных эмоционально-смысловых конструктов проекта «Изменение ради счастья!»

Этап модели ОЖЗСЗ	Факторы, влияющие на сопротивление изменениям	Вопрос для группового осмысления в департаменте	Формы и каналы передачи эмоционально-смысловых конструктов на организационное осмысление
Осознание необходимости изменений	• взгляд человека на текущее состояние • как человек воспринимает проблемы • надёжность отправителя информационных сообщений • распространение дезинформации или слухов • оспариваемость причин изменения	Что происходит и почему? Как сформулировать информацию, которую необходимо донести? Кто должен сделать необходимые сообщения?	Формирование понимания необходимости организационных изменений. Инструменты: деловое сообщение; наименование проекта; персональные сообщения.
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	• характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека) • организационный или экологический контекст изменения (восприятие сотрудниками организации или среды, которая подлежит изменению) • личная ситуация каждого человека • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, уникальные для человека)	Что побудит РС выполнять процесс продаж необходимым образом, несмотря на выявленные ограничения?	Формирование персональных желаний на основе уверенности в возможности достижения личных целей, реализуя организационные изменения Инструменты: семинар; мотивационные видео-ролики.
Знание как производить изменения	• текущая база знаний отдельного человека • возможность этого человека получить дополнительные знания • ресурсы, доступные для образования и обучения • наличие необходимых знаний или доступ к ним	Как придать важность новым способам работы в глазах РС?	Формирование воодушевления и уверенности в правильности выполнения процесса продаж. Инструменты: семинары, ежедневные утренние встречи.
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	• психологические барьеры • физические способности • интеллектуальные способности • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей	Как помочь РС проявить свою способность выполнять работу новым способом?	Формирование конструктов, способствующих формированию и развитию необходимых навыков. Инструменты: необходимые инструкции и речевые сценарии; тренинги для отработки навыков; семинары.
Закрепление устойчивости изменений	• степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением • отсутствие негативных последствий • система подотчётности, которая создаёт постоянный механизм для закрепления изменений	Какие артефакты необходимо предоставить РС для закрепления способности выполнять работу новым способом и формирования базовых представлений и убеждений в соответствующей организационной субкультуре?	Формирование культурных артефактов: Мантра; Танец; Мотивационные видео-ролики.

Конкретный случай 2. Электрическая станция в Казахстане

Следующий проект управления сопротивлением персонала был реализован в Казахстане на электрической станции (ГРЭС[3]) в рамках внедрения процессного управления. Численность предприятия составляет 1400 человек, в том числе основной производственно-ремонтный персонал составляет 1190 человек, административный персонал — 200 человек и 10 человек входят в менеджмент станции. Средний возраст сотрудников составляет 42 года. Женщин — около 17%. В структуре предприятия 12 производственно-ремонтных цехов и восемь административных отделов.

В последние годы ГРЭС находится в процессе реализации нескольких важных инициатив. К ним можно отнести восстановление работоспособности одного из энергетических блоков станции, внедрение стандартов корпоративного управления, а также внедрение системы планирования ресурсов предприятия (*enterprise resource planning, ERP*). Вместе с тем, управляющей компанией принято решение о необходимости внедрения методологии процессного управления (*business process management, BPM*). Таким образом, весь управленческий, административный и производственный персонал предприятия был задействован в реализации тех или иных стратегических инициатив. При этом производственный персонал перегружен несвойственными функциями, из-за чего возникает недовольство и саботаж проекта внедрения процессного управления. Наблюдается дезинтеграция компании на уровне управленческой, административной и производственной функциональных субкультур, а также замедление организационных изменений в связи с переходом на процессное управление.

По инициативе управляющей компании, привлечённым консультантом на станции был проведён культурологический анализ с использованием подходов Джоанн Мартин, при котором рассматривается динамика субкультур с трёх теоретических точек зрения — интегральной, фрагментарной и дифференциальной (Martin, 2002). В ходе проведённого исследования, было выявлено, что основными причинами дифференциальной динамика между производственной и административной функциональными субкультурами стали усталость производственного персонала от перегрузок и возникшая на предприятии профессиональная иерархия. В данном контексте профессиональная иерархия предполагает возможность специалистов одной профессиональной (функциональной) группы влиять на действия другой профессиональной (функциональной) группы, а также признания важности профессии для предприятия (Ермолаев, Филонович, 2024; Raelin, 1985).

Признаками фрагментарной динамики субкультур стали такие проявления, как двусмысленность, различная интерпретация событий и несовместимости, связанные с путаницей, иронией, недостатком знаний и другими причинами (Martin, 2002). В связи с этим в ходе исследования были выявлены такие аспекты, как неоднозначное понимание значения предлагаемых инициатив в производственной функциональной субкультуре. Несмотря на то, что все организационные изменения инициируются управляющей компанией, даже в среде менеджмента функции присутствует ирония и сопротивление новым инициативам. Это объясняется недостатком информации о необходимости внедрения процессного управления и ходе его реализации, а также различиями между гуманитарными и техническими профессиями в части способов обучения, формирования профессиональной логики, опыта, интуиции и способов принятия решений (Ермолаев, Филонович, 2024; Фейнберг, 1992; Raelin,

3 **ГРЭС** — «государственная районная электростанция» (такая аббревиатура сохранилась с 1920-х годов, хотя такие станции уже давно не государственные и обслуживают не районы, а целые регионы). ГРЭС — это также теплоэлектростанция, предназначенная только для производства электроэнергии, и, как правило, она является очень крупным её производителем. В настоящее время термин «ГРЭС» всё чаще заменяют термином, описывающим принцип её работы, — «конденсационная электростанция» (КЭС). ***Источник: официальный сайт ПАО «Газпром».***

1985; Maanen van, Barley, 2011). По результатам культурологического анализа в распоряжение консультанта был придан отдел по управлению рисками, состоящий из пяти человек, для реализации проекта по управлению сопротивлением производственного персонала (производственной субкультуры).

По ранее описанной методике, целью проекта управления сопротивлением стала разработка эмоционально-смысловых конструктов для каждого этапа модели ОЖЗСЗ. Тестирование конструктов проводилось на проектной команде по внедрению процессного управления. Эмоционально-смысловые конструкты были спроектированы с учётом национальной культуры, имеющейся управленческой практики в компании, а также факторов, влияющих на принятие изменений (Таблица 2), направленных на позитивное восприятие внедрения процессного управления. Далее представляется краткий обзор разработанных эмоционально-смысловых конструктов в связи с соответствующим этапом реализации проекта управления сопротивлением.

Осознание необходимости изменений

Поскольку проект внедрения процессного управления в производственной функции затрагивает линейных менеджеров, которые в организационных группах влияют на организационное осмысление, в данном проекте, основной целевой группой стали начальники цехов и их заместители (Cristofaro, 2022). Поэтому система сообщений включала в себя деловое сообщение о необходимости внедрения процессного управления от генерального директора станции, а персональные сообщения были адресованы от соответствующих функциональных руководителей — заместителей генерального директора — начальникам цехов и их заместителям. Кроме прочего, деловое сообщение разъясняло смысл названия проекта «Самгау» (в переводе с казахского — парение, например, орла), что ассоциировалось с упрощением многих процессов, частичным высвобождением менеджеров от рутины и повышением организационной эффективности. Такой конструкт вызывает чувство гордости и уверенности в реализации проекта. Помимо этого, для устранения двусмысленности, различной интерпретации событий и других проявлений фрагментарной динамики субкультур, был введён порядок информирования персонала и ходе проекта.

Желание поддерживать и участвовать в изменениях

На данном этапе, участникам целевой группы необходимо было придать уверенности в необходимости внедрения процессного управления и положительного влияния проекта на личные цели линейных менеджеров. В связи с этим, опираясь на выявленные причины дифференциальной динамики субкультур, были предприняты меры по восстановлению профессионального статуса производственного персонала через чествование отличившихся сотрудников, а также изменение роли представителей производственной субкультуры с участника проектной команды на внутренних экспертов (Ермолаев, Филонович, 2024; Raelin, 1985).

Кроме того, был разработан и проведён специальный семинар по процессному управлению для менеджеров, дающий представление о преимуществах процессного управления и формирующий такие эмоции, как надежда и уверенность в повышении прозрачности системы управления, ясности ответственности и частичном высвобождении менеджеров от рутины. Помимо этого, командой управления изменениями были разработаны постеры, призывающие к внедрению процессного управления. Одним из главных литературных эмоционально-смысловых конструктов стал слоган, предложенный одним из высших руководителей — «Оборудование у нас железное, а люди — золотые!». Такой слоган у производственного персонала вызывает эмоции гордости за принадлежность к профессии энергетика. Такое отношение руководства компании к производственному персоналу стало менять ситуацию с негативными последствиями формирования профессиональной иерархии.

Знание как производить изменения

Для обучения персонала новым методам работы с помощью процессного управления, был разработан курс семинаров, направленных на формирование приверженности персонала методологии процессного управления с использованием интерактивного обучения, деловых игр и практической работы. Отдельный акцент в обучении делался на внутренней интеграции организации и процессной интеграции, в частности. Программа курса включала в себя следующие семинары и практические занятия: «Методология процессного управления»; «Нотации моделирования»; «Оптимизация и автоматизация бизнес-процессов»; «Использование ПО «Business Studio» для моделирования бизнес-процессов»; «Практическая работа по моделированию бизнес-процессов»; «Функционально-стоимостной анализ и имитационное моделирование».

В программе обучения был поддержан слоган «Оборудование у нас железное, а люди — золотые!», а также получил развитие конструкт «В чистом городе — чистая станция!». Данный конструкт направлен на формирование бережного отношения к экологии, поддержание порядка по угольной электростанции, формирование чувства ответственности за предприятие. Такие эмоционально-смысловые конструкты формируют у персонала отношение к обеспечению надёжности и бесперебойной работы станции.

Способность внедрять необходимые навыки и поведение

Важнейшим фактором, влияющим на способность развивать новые навыки, в данном проекте стали профессиональные различия, о которых говорят такие авторы, как Е. Л. Фейнберг и Дж. А. Рэйлин, которые объясняют причины сопротивления участию производственного персонала в проектах организационного развития через особенности профессионального образования (Фейнберг, 1992; Raelin, 1985). Основной тезис производственного персонала в таких ситуациях заключается в том, что «Я учился не на это, мне этот вид деятельности не нравится. Я учился на инженера». Те же способы обучения, ранняя профессиональная социализация, профессиональная логика, способы принятия решений завершают формирование отсутствия взаимопонимания между производственным и административным персоналом.

В связи с этим, несмотря на обучение, ощущалось нежелание производственного персонала участвовать в проекте внедрения процессного управления. В связи с этим, при поддержке ранее упомянутых эмоционально-смысловых конструктов был организован тренинг по описанию бизнес-процесса, его оптимизации и разбору изменений. В тренинге использовалась деловая игра, на примере которой была продемонстрирована взаимосвязь организационной эффективности от различных функциональных групп. Помимо этого, консультанты обратились в крупнейший технический вуз Казахстана с мотивированным предложением о дополнении в образовательные программы для инженерных специальностей курса «Организационное поведение». Данный курс направлен на формирование у нового поколения инженеров расширенного интегрального представления о производственной компании. Вуз принял это предложение и внёс соответствующие изменения.

Закрепление устойчивости изменений

В ходе исследования динамики функциональных субкультур на станции, были определены базовые предположения и убеждения, которые легли в основу формирования организационных ценностей. К ним были отнесены: «Мы — единая команда»; «Честность — основа доверия»; «Профессионализм приобретается на станции»; «Исполнительность (пообещал — сделай)»; «Статус принадлежности к профессии и компании (энергетик — звучит гордо!»).

Данные конструкты направлены на снижение дифференциациальной и фрагментарной динамики организационных субкультур. Обращение к ним способствовало принятию методологии процессного управления производственным персоналом. Кроме того, они были приняты для формализации ценностей компании. Кроме того, слоганы «Оборудование у нас железное, а люди — золотые!» и «В чистом городе — чистая станция!» были приняты как ориентиры в формировании регламентов при внедрении процессного управления, которые становятся артефактами корпоративной культуры. Общая информация по использованным в проекте эмоционально-смысловым конструктам приведена в Таблице 4.

Таблица 4. Формы использованных эмоционально-смысловых конструктов проекта «Самгау»

Этап модели ОЖЗСЗ	Факторы, влияющие на сопротивление изменениям	Вопрос для группового осмысления в департаменте	Формы и каналы передачи эмоционально-смысловых конструктов на организационное осмысление
Осознание необходимости изменений	• взгляд человека на текущее состояние • как человек воспринимает проблемы • надёжность отправителя информационных сообщений • распространение дезинформации или слухов • оспариваемость причин изменения	Что происходит и почему? Как сформулировать информацию, которую необходимо донести? Кто должен сделать необходимые сообщения?	Формирование понимания необходимости организационных изменений. Инструменты: деловое сообщение; наименование проекта; персональные сообщения.
Желание поддерживать и участвовать в изменениях	• характер изменения (что это за изменение и как оно повлияет на каждого человека) • организационный или экологический контекст изменения (его или ее восприятие организации или среды, которая подлежит изменению) • личная ситуация каждого человека • что мотивирует человека (внутренние мотиваторы, уникальные для человека)	Что побудит линейных менеджеров производственной функции принять методологию процессного управления?	Формирование ожидания о частичном освобождении от перегрузки, принимая новые методы управления Инструменты: мотивационный семинар; слоган 1.
Знание как производить изменения	• текущая база знаний отдельного человека • возможность этого человека получить дополнительные знания • ресурсы, доступные для образования и обучения • наличие необходимых знаний или доступ к ней	Как придать важность новым способам работы в глазах РС?	Формирование приверженности и принятия методологии процессного управления. Инструменты: семинары; слоганы 1 и 2.
Способность внедрять необходимые навыки и поведение	• психологические барьеры • физические способности • интеллектуальные способности • время, доступное для развития необходимых навыков; • наличие ресурсов для поддержки развития новых способностей	Как помочь РС проявить свою способность выполнять работу новым способом?	Формирование конструктов, способствующих формированию и развитию необходимых навыков. Инструменты: тренинг для отработки навыков; деловая игра; слоганы 1 и 2.
Закрепление устойчивости изменений	• степень, в которой подкрепление значимо и специфично для человека, на которого повлияло изменение • связь подкрепления с фактически продемонстрированным прогрессом или достижением • отсутствие негативных последствий • система подотчётности, которая создает постоянный механизм для закрепления изменений	Какие артефакты необходимо предоставить РС для закрепления способности выполнять работу новым способом и формирования базовых представлений и убеждений в соответствующей организационной субкультуре?	Формирование культурных ценностей и артефактов: Культурные ценности; Слоганы Постеры Инструкции бизнес-процессов

Комплексное использование разработанных эмоционально-смысловых конструктов на каждом этапе реализации, а также рекомендаций по устранению профессиональной иерархии позволили добиться принятия производственным персоналом новых подходов методологии процессного управления, и закрепления в корпоративной культуре новых базовых убеждений и предположений.

Результаты исследования и их обсуждение

Оба представленных проекта получили высокую оценку от руководства компаний. Директор по продажам индийского розничного банка сказал следующее: «Изменение ради счастья!» — это выдающийся проект, впервые реализованный в мире в таком масштабе и такие короткие сроки. В итоге воодушевлены и мотивированы 8 000 человек по всей Индии, причём не только в департаменте продаж, но и в других департаментах. Мы изменили себя, изменили компанию и повлияли на всю Индию». Отмечается, что после реализации проекта в банке продажи кредитного продукта увеличились дополнительно к пятнадцати процентам после изменения процесса продаж ещё более чем на 10 процентов.

Руководство казахстанской электрической станции отметило положительную динамику в отношениях между производственным и административным персоналом при внедрении процессного управления и подготовке к ремонтной компании следующего года. Так, руководитель энергетического предприятия отметил: «Это были лебедь, рак и щука, производственный и административный персонал. А после проведённых мероприятий мы видим изменения. Мне очень приятно, что люди вовлеклись, и совместными слаженными действиями получены позитивные изменения в работе котельного оборудования».

Значительные изменения произошли в описываемых субкультурах компаний. Получив эмоционально-смысловые конструкты в виде ценностей и артефактов, направленных на формирование ожидаемого поведения, сотрудники приняли организационные изменения, что и создало условия для достижения организационных целей. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что проекты по управлению сопротивлением персонала имели положительный эффект. Более того, можно отметить, что проекты оказали положительное влияние на образы компаний в местном сообществе и на корпоративную устойчивость в плане социальной ответственности.

Модель выступила методическим основанием управления сопротивлением сотрудников, вовлеченных в организационные изменения. Поскольку процесс осмысления — это способ, с помощью которого менеджеры придают смысл и важность организационным изменениям, то, следуя логике ко-эволюционной модели организационного осмысления, на каждом этапе проекта были использованы эмоционально-смысловые конструкты, разработанные консультантами и направленные через непосредственных руководителей на групповое осмысление (Cristofaro, 2022; Kumar, Singhal, 2012).

Один из терминов, используемых в ко-эволюционной модели М. Кристофаро, является «эмоциональная схема». Более того, некоторые учёные говорят о значении эмоций в процессе организационного осмысления (Steigenberger, 2015). Однако термин «эмоциональная схема», на наш взгляд, не отражает полностью суть процесса индивидуального осмысления в модели М. Кристофаро. Это связано с тем, что кроме эмоциональной нагрузки, формируемый конструкт включает в себя составляющую, являющуюся носителем определённого смысла. Это может быть визуальный образ (постер, видео, анимационное действие), рассказ (видео, литературная форма, устное повествование), музыкальная форма, которые, кроме определённых эмоций, являются носителями интерпретации событий. В таком случае,

вводимый в данной статье новый термин «эмоционально-смысловой конструкт» в большей мере отражает результат персонального осмысления, который после индивидуального принятия и присвоения передается руководителем рядовым сотрудникам в процесс группового осмысления. Эта конструкция должна включать в себя интерпретацию события и отношение к нему, действие, направленное на принятие интерпретации, а также элементы, использующие определённые каналы восприятия информации человеком и вызывающие необходимые эмоции. Эмоциональная составляющая, оказывая существенное влияние на позитивное восприятие организационных изменений, важна для устранения сопротивления персонала, которое может возникнуть на почве тревоги и защитной реакции (Loewenstein, et al., 2001; Luscher, Lewis, 2008; Steigenberger, 2015).

Вместе с тем в ходе исследования были зафиксированы единичные сбои в использовании эмоционально-смысловых конструктов. Так, например, в проекте «Изменение ради счастья!», некоторые посетители салона связи могли отказаться от разыгрывания предлагаемого сценария конструкта «Бесплатная услуга». В таком случае установление эмоциональной связи не происходило. Однако если посетитель становился клиентом банка, в действие вступал конструкт 3 «Счастливы все вокруг», который такую эмоциональную связь устанавливал.

Другой проблемой, с которой столкнулась команда управления изменениями, стало выпадение определённого уровня менеджеров из проекта управления изменениями. Структура департамента продаж состоит из шести уровней. Это обоснованно численностью населения Индии (более 1,5 миллиарда человек), а также большим количеством городских и районных филиалов. Шестой уровень осуществляет непосредственное руководство рядовыми сотрудниками. Исходя из этого основное внимание команды управления изменениями было направлено на руководителей департамента первого-второго уровня и на непосредственных руководителей рядовых сотрудников (шестой уровень). В такой ситуации средний менеджмент оказался слабо вовлечённым в проект управления изменениями. Это не имело прямого отрицательного влияния на проект, однако, поскольку эти менеджеры не стали участниками проекта, их управляющее воздействие на персонал в будущем могло оказать нежелательный эффект. Вместе с тем своевременное выявление проблемы позволило скорректировать проект и привлечь менеджеров среднего уровня к деятельности команды управления изменениями в качестве внутренних бизнес-тренеров для обучения персонала по разработанным в проекте семинарам и тренингам.

В проекте «Самгау» было обнаружено, что некоторые формы эмоционально-смысловых конструктов на предприятиях энергетики в Казахстане неприменимы в силу характера производства, национальной и отраслевой культуры. К примеру, визуальные и литературные конструкты персоналом воспринимаются хорошо, в то же время конструкты совместных действий, совместного исполнение мантры и подобных активностей поддержки не находят. Это даёт основание для более пристального внимания к типологии культурных измерений Г. Хофстеде, особенно в кросс-культурных организациях.

Отметим, что предыдущие работы, посвящённые исследованию влияния организационных субкультур на организационные изменения, в основном направлены на их идентификацию и исследование их взаимодействия (Гулькова и др., 2017; Митина, 2020; Huang, et al., 2003; Kok, et al., 2017; Ogbonna, et al., 2015). При этом часть авторов не рассматривает тему разработки методологии управления субкультурами, оставляя это будущим исследователям, в то же время некоторые авторы рекомендуют проведение объединяющих мероприятий (тренингов командообразования) для установления внутренних коммуникаций между организационными группами. Таким образом, в данной статье, предлагая Программу по корректировке организационных субкультур с помощью эмоционально-смысловых конструктов

с использованием модели ОЖЗСЗ, автор делает следующий шаг в исследовании влияния субкультур на организационные изменения и управления ими.

Заключение

В данной статье представлено описание замысла, осуществления и главных итогов двух проектов по управлению изменениями, реализованных в департаменте продаж розничного банка в Индии и на электрической станции в Казахстане. Учитывая перманентно турбулентную внешнюю среду в настоящее время, компании по всему миру входят в период, когда организационные изменения становятся постоянным процессом. В таких условиях выживаемость организаций напрямую зависит от способности адаптироваться к изменениям. В этом ключе в научном сообществе обсуждаются проблемы управления сопротивлением персонала и организационных субкультур необходимым изменениям. Опираясь на существующие исследования проблем управления изменениями, значения процесса генерации смысла для управления сопротивлением персонала, а также влияния эмоций на процесс генерации смыслов, были разработаны проекты с учётом коммуникационного плана, программы обучения, комплекса эмоционально-смысловых конструктов и артефактов целевых организационных субкультур.

В ходе анализа итогов реализации проектов автором было предложено и обосновано использование термина «эмоционально-смысловой конструкт» как результат процесса персонального осмысления с необходимой эмоциональной тональностью, который передается в процесс группового осмысления необходимости организационных изменений. Результаты данного исследования показывают, что интеграция модели ОЖЗСЗ и ко-эволюционной модели генерации организационного смысла способствует созданию благоприятного восприятия организационных изменений путём усиления позитивных эмоциональных реакций у персонала. Эмоционально-смысловые конструкты, разработанные для каждого этапа модели ОЖЗСЗ, способствуют улучшению восприятия изменений на уровне организационной субкультуры. Такой подход может применяться для поддержки изменений в любых организациях.

Будущим пользователям предложенного в статье подхода необходимо учитывать особенности национальной культуры, в контексте которой функционирует организация, а также профессиональных субкультур. Отметим, что в таких больших странах, как Россия, Индия, Китай, Казахстан и другие, региональные субкультуры могут иметь свои особенности. В связи с этим, наиболее сложным в предлагаемом подходе видится придание правдивой и искренней эмоциональности смысловому конструкту. Эмоции, вызываемые конструктом у представителей организационной субкультуры в соответствующем регионе, должны быть сильными и мотивирующими к принятию необходимых изменений. В разных регионах одной страны это могут быть разные факторы.

Помимо этого, существенным фактором является то, в какой профессиональной среде осуществляется использование эмоционально-смыслового конструкта. Необходимо учитывать различия в профессиональном обучении, принятии решений, логике и других аспектах различий профессиональных субкультур. Кроме того, при разработке комплекса эмоционально-смысловых конструктов необходимо использовать разные формы передачи информации и задействовать как можно более широкий ряд перцептивных модальностей.

В будущем исследователи могут обратить внимание на влияние национальных культурных факторов на восприятие изменений, что имеет значимость для международных компаний, работающих в многонациональной среде. Кроме того, использование эмоцио-

нально-смысловых конструктов для повышения вовлечённости персонала и поддержки организационных изменений, открывает перспективы для будущих исследований в сфере организационной психологии и управления изменениями.

Литература

Гудова, Е. (2020). Исследование смысла в организациях: предпосылки и элементы концепции sensemaking К. Вейка. *Социологическое обозрение, 19*(1), 283–304. https://doi.org/10.17323/1728-192X-2020-1-283-304

Гуськова, Н. Д., Ерастова, А. В. (2020). Субкультура и ее роль в формировании общей организационной культуры вуза. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки, 56*(4), 64–73. https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-7

Ермолаев, М. О., Филонович, С. Р. (2024). Функциональные субкультуры в реализации организационных изменений (на примере энергетического предприятия Казахстана). *Российский журнал менеджмента, 22*(4), 742–762. https://doi org/10 21638/spbu18 2024 406

Митина, Н. Н. (2017). Организационные субкультуры: предотвращение деструкций. *Современная экономика: проблемы и решения, 1*, 72–79. https://doi.org/10.17308/meps.2017.1/1618

Морошкина, Н. В., Гершкович, В. А. (2016). Типология эмпирических исследований в психологии. *Вестник СПбГУ, 16*(1), 80–99.

Фейнберг, Е. Л. (1992). *Две культуры. Интуиция и логика в искусстве и науке* (Наука). URL: https://platona.net/

Флигстин, Н., Макадам, Д. (2022). *Теория полей* (В. В. Радаев, ред.; Е. Б. Головляницына, пер.). ИД ВШЭ.

Шейн, Э. (2012). *Организационная культура и лидерство* (4-е изд.). СПб.: Питер.

Aldhobaib, M. A. (2022). Do subcultures play a role in facilitating academic quality?: A case study of a Saudi higher education institution. *Humanities and Social Sciences Communications, 9*(1), 227. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01250-0

Ali, M. A., Mahmood, A., Nazim, M. (2021). *The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation: EBSCOhost*. LogForum, 17(4), 485–502. https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.623

Ball, K., Creasey, T., Ganvik, K., Hazelton, E., Kempton, L., Stise, R., Emond, S., Garger, J. (2020). *Best Practices in Change Management 11th Edition: Prosci Benchmarking Report 1863 Change Leaders Share Lessons and Best Practices in Change Management*. Prosci Research.

Collins, D. (1998). *Organizational Change*. Routledge, London.

Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal, 40*, 393–405.

Dana, B. G., Mukaj, L., Vishkurti, M. (2016). Creating a Model Culture of Management Change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 25*(1), 871–880.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci.

Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Stud, 35*(1), 1–12.

Huang J. C., Newell S., Galliers R. D., Pan S.-L. (2003). Dangerous liaisons? Component-based development and organizational subcultures. *IEEE Transactions on Engineering Management, 50*(1), 89–99. https://doi.org/10.1109/TEM.2002.808297

Ivanova-Gongne, M., Törnroos, J.-Å. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management, 33*, 102–112.

Kok A. M., de Bakker F., Groenewegen P. (2017). Sustainability struggles: Conflicting cultures and incompatible logics. *Sage, 58*(8), 1496–1532. https://doi.org/10.1177/0007650317703644

Kumar, P., Singhal, M. (2012). Reducing change management complexity: Aligning change recipient sensemaking to change agent sensegiving. *International Journal of Learning and Change, 6*(3–4), 138–155. https://doi.org/10.1504/IJLC.2012.050855

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. https://doi.org/10.2307/2391211

Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C., Welch, N. (2001). Risk As Feelings. *Psychological bulletin, 127,* 267–286. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267

Luscher, L., Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal, 51*(2), 221–240.

Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483328478

Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12*(2), 52–64. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5

Ogbonna E., Harris L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: A study of an English Premier League football organisation: Subcultural tensions in managing organisational culture. *Human Resource Management Journal, 25*(2), 217–232. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12059

Raelin, J. A. (1985). The Basis for the professional's resistance to managerial control. *Human Resource Management, 24*(2), 147–175. https://doi.org/10.1002/hrm.3930240205

Sankaran, S., Sekerdej, M., von Hecker, U. (2017). The Role of indian caste identity and caste inconsistent norms on status representation. *Frontiers in Psychology, 8*. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00487

Serenko, A., Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 20*(6), 1199–1224. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203

Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. Journal of *Organizational Change Management, 28*(3), 432–451. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095

Weick, K. (2015). Karl E. WEICK (1979), The Social Psychology of Organizing, Second Edition. Paperback: 294 pages Publisher: McGraw-Hill (1979) Language: English ISBN: 978-0075548089. *M@n@gement, 18*(2), 189–193. URL: https://shs.cairn.info/journal-management-2015-2-page-189?lang=en.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Yermolayev, M. (2024). Organizational sensemaking: emotional-semantic construct in change management (A case study of a retail bank in India). *International Journal of Development and Conflict,14*(1), 40–55.

Поступила 04.03.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Change management: emotional-semantic constructs in organizational sensemaking

Mikhail YERMOLAYEV
ORCID 0000-0002-7178-3538
HSE university, Russia, Moscow

Abstract. *The purpose of the study*. To study the emotional-semantic constructs of the organizational subculture for the adoption of organizational changes in the context of managing staff resistance. *Research methodology.* The empirical study was conducted in two different projects. The first case examines the change in the subculture of the sales department of a retail bank in India. The second case is devoted to the change in the production functional subculture at a state-owned power plant (SPP) in Kazakhstan. The study has a descriptive design and consists of two stages. At the first stage, empirical material was collected related to the characteristics of the subcultures under consideration and the identification of the causes of resistance to change. Primary information was collected through observation, including participant observation, as well as semi-structured individual and group interviews. The collected information was analyzed using content analysis, phenomenological analysis, conversational speech analysis and visual analysis. At the second stage, emotional-semantic constructs were developed and their impact on staff resistance was analyzed. The ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) change management model was used as a methodological basis for the projects. *The result of the empirical study* is a Program for managing personnel resistance to organizational changes. The use of emotional-semantic constructs in combination with the co-evolutionary model of organizational sensemaking and the change management model demonstrated a multiplicative positive effect, expressed in the acceptance of and openness of personnel to organizational changes, as well as the transformation of the organizational subculture that supports changes. *Originality and contribution of the author.* The use of the ADKAR change management model and the co-evolutionary model of organizational sensemaking allows us to offer a unique approach that includes a connection between emotional-semantic constructs and acceptance of changes. This approach is a contribution to the development of an interdisciplinary theory of organizational change from the perspective of management and social psychology.

Keywords: sensemaking, generation of meanings, emotional-semantic construct, organizational subculture, organizational changes, staff resistance, change management, ADKAR.

References

Aldhobaib, M. A. (2022). Do subcultures play a role in facilitating academic quality?: A case study of a Saudi higher education institution. *Humanities and Social Sciences Communications, 9*(1), 227. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01250-0

Ali, M. A., Mahmood, A., Nazim, M. (2021). The power of ADKAR change model in innovative technology acceptance under the moderating effect of culture and open innovation: EBSCOhost. *LogForum, 17*(4), 485–502. https://doi.org/10.17270/J.LOG.2021.623

Address: 20 Myasnitskaya st., 101000, Moscow, Russian Federation. **E-mail:** moyermolayev@hse.ru

Ball, K., Creasey, T., Ganvik, K., Hazelton, E., Kempton, L., Stise, R., Emond, S., Garger, J. (2020). *Best Practices in Change Management 11th Edition: Prosci Benchmarking Report 1863 Change Leaders Share Lessons and Best Practices in Change Management*. Prosci Research.

Collins, D. (1998). *Organizational Change.* Routledge, London.

Cristofaro, M. (2022). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal, 40,* 393–405.

Dana, B. G., Mukaj, L., Vishkurti, M. (2016). Creating a model culture of management change. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series, 25*(1), 871–880.

Feinberg, E. L. (1992). Dve kul'tury [Two Cultures]. *Intuitsiya i logika v iskusstve i nauke* (Nauka). URL: https://platona.net/

Fliegstein, N., Macadam, D. (2022). *Teoriya poley* [Field Theory] (Ed. by V. V. Radayev; transl. by Ye. B. Golovlyanitsyna). Moscow: ID HSE.

Gudova, Ye. (2020). Issledovaniye smysla v organizatsiyakh: predposylki i elementy kontseptsii sensemaking K. Veyka [Studying meaning in organizations: prerequisites and elements of K. Weick's sensemaking concept]. *Sotsiologicheskoye obozreniye, 19*(1), 283–304. https://doi.org/10.17323/1728-192X-2020-1-283-304 (in Russian)

Gus'kova, N. D., Yerastova, A. V. (2020). Subkul'tura i yeye rol' v formirovanii obshchey organizatsionnoy kul'tury vuza [Subculture and its role in shaping the general organizational culture of a university]. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Povolzhskiy region. Obshchestvennyye nauki, 56*(4), 64–73. https://doi.org/10.21685/2072-3016-2020-4-7 (in Russian)

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community*. Prosci.

Hofstede G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.

Hofstede, G. (1998). Identifying organizational subcultures: An empirical approach. *Journal of Management Stud, 35*(1), 1–12.

Huang J. C., Newell S., Galliers R. D., Pan S.-L. (2003). Dangerous liaisons? Component-based development and organizational subcultures. *IEEE Transactions on Engineering Management, 50*(1), 89–99. https://doi.org/10.1109/TEM.2002.808297

Ivanova-Gongne, M., Törnroos, J.-Å. (2017). Understanding cultural sensemaking of business interaction: A research model. *Scandinavian Journal of Management, 33,* 102–112.

Kok A. M., de Bakker F., Groenewegen P. (2017). Sustainability struggles: Conflicting cultures and incompatible logics. *Sage, 58*(8), 1496–1532. https://doi.org/10.1177/0007650317703644

Kumar, P., Singhal, M. (2012). Reducing change management complexity: Aligning change recipient sensemaking to change agent sensegiving. *International Journal of Learning and Change, 6*(3–4), 138–155. https://doi.org/10.1504/IJLC.2012.050855

Lawrence, P. R., Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and integration in complex organizations. *Administrative Science Quarterly, 12*(1), 1–47. https://doi.org/10.2307/2391211

Loewenstein, G., Weber, E., Hsee, C., Welch, N. (2001). Risk as feelings. *Psychological bulletin, 127*, 267–286. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.2.267

Luscher, L., Lewis, M. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: working through paradox. Academy of Management Journal, 51(2), 221–240.

Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781483328478

Martin, J., Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12*(2), 52–64. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90033-5

Mitina, N. N. (2017). Organizatsionnyye subkul'tury: predotvrashcheniye destruktsiy [Organizational Subcultures: Preventing Destructions]. *Sovremennaya ekonomika: problemy i resheniya, 1,* 72–79. https://doi.org/10.17308/meps.2017.1/1618 (in Russian)

Moroshkina, N. V., Gershkovich, V. A. (2016). Tipologiya empiricheskikh issledovaniy v psikhologii [Typology of Empirical Research in Psychology]. *Vestnik SPbGU, 16*(1), 80–99. (in Russian)

Ogbonna E., Harris L. C. (2015). Subcultural tensions in managing organisational culture: A study of an English Premier League football organisation: Subcultural tensions in managing organisational culture. *Human Resource Management Journal, 25*(2), 217–232. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12059

Raelin, J. A. (1985). The Basis for the Professional's Resistance to Managerial Control. *Human Resource Management, 24*(2), 147–175. https://doi.org/10.1002/hrm.3930240205

Sankaran, S., Sekerdej, M., von Hecker, U. (2017). The role of indian caste identity and caste inconsistent norms on status representation. *Frontiers in Psychology, 8*. https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.00487

Schein, E. (2012). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* (4-ye izd.) [Organizational Culture and Leadership (4th ed.)]. SPb.: Piter. (in Russian)

Serenko, A., Bontis, N. (2016). Understanding counterproductive knowledge behavior: Antecedents and consequences of intra-organizational knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management, 20*(6), 1199–1224. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2016-0203

Steigenberger, N. (2015). Emotions in sensemaking: A change management perspective. *Journal of Organizational Change Management, 28*(3), 432–451. https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2014-0095

Weick, K. (2015). Karl E. WEICK (1979), The Social Psychology of Organizing, Second Edition. Paperback: 294 pages Publisher: McGraw-Hill (1979) Language: English ISBN: 978-0075548089. *M@n@gement, 18*(2), 189–193. URL: https://shs.cairn.info/journal-management-2015-2-page-189?lang=en.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science, 16*(4), 409–421. https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133

Yermolayev, M. (2024). Organizational sensemaking: emotional-semantic construct in change management (A case study of a retail bank in India). *International Journal of Development and Conflict,14*(1), 40–55. (in Russian)

Yermolayev, M. O., Filonovich, S. R. (2024). Funktsional'nyye subkul'tury v realizatsii organizatsionnykh izmeneniy (na primere energeticheskogo predpriyatiya Kazakhstana) [Functional subcultures in the implementation of organizational changes (on the example of an energy enterprise in Kazakhstan)]. *Russian Management Journal, 22*(4), 742–762 https://doi org/10 21638/spbu18 2024406 (in Russian)

Received 04.03.2024

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 108–126.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-108-126

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Вовлечённость персонала и её взаимосвязь с трудовой мотивацией

КАРПОВ Алексей Борисович
ORCID: 0000-0001-5437-3265
ООО «НоваМедика», Москва, Россия

Аннотация. В последнее время вовлечённость персонала стала одним из наиболее оцениваемых параметров в работе персонала организаций. Корпоративными психологами и руководителями высшего звена строятся предположения о том, как развивать вовлечённость, как её измерять и оценивать. В то же время, на сегодняшний день не существует единого определения конструкта «вовлечённость», как и нет универсального подхода к её оценке. *Цель*. Цель данного исследования — изучить различную деловую и научную литературу и проанализировать наиболее значимые определения конструкта, чтобы на этой основе сформулировать авторскую точку зрения, объединив сильные стороны разных подходов и теорий. Кроме того, целью является определение терминологической взаимосвязи между вовлечённостью и трудовой мотивацией, поскольку в большинстве теорий не в полной мере раскрыто то, как соотносятся эти два конструкта. *Методология*. Автор проводит анализ многочисленных теорий вовлечённости, рассмотрев исследования как зарубежных, так и российских учёных, объединив их в четыре группы. Последовательно рассматривается актуальность и научная ценность каждого из подходов. *Результаты*. В проведённом анализе литературы обнаружены чёткие закономерности в формулировании определений вовлечённости, которые представлены в статье, а также найдены взаимосвязи вовлечённости и мотивации, описана эволюция подходов к изучению трудовой мотивации, где наивысшим её проявлением является вовлечённость в работу. *Ценность результатов.* Систематизировав данные научной литературы, автор предлагает оригинальное определение вовлечённости, как наивысшего положительного проявления трудовой мотивации, которое эволюционирует, дополняя конструкты лояльности и удовлетворённости. В заключении настоящего обзора литературы автор отмечает, что в современной организационной психологии существует необходимость в новом подходе к пониманию трудовой мотивации, который объединил бы достижения в области изучения вовлечённости работников с теориями трудовой мотивации.

Ключевые слова: вовлечённость, трудовая мотивация, организационная психология, удовлетворённость, лояльность, производительность труда.

Актуальность единого определения понятия «вовлечённость»

В течение последних десятилетий вовлечённость персонала стала одним из наиболее изучаемых феноменов в качестве объекта исследований как для теоретических поисков в организационной психологии, так и для решения практических задач руководителей современных предприятий по повышению производительности труда работников (Барабанщикова,

Адрес: 125124, Москва, 3-я Ямского Поля улица, д. 18. **E-mail:** Karpovab@yandex.ru

Климова, 2015; Чеглакова, Кабалина, 2016; Титова, 2021; Barrick, Thurgood, Smith, Courtright, 2014). В зарубежной организационной психологии интерес к вовлечённости персонала возник с конца 1980-х годов, при этом в российской практике управления популярность данное слово приобрело лишь с начала 2000-х гг.

Во многих исследованиях и различных концепциях вовлечённость персонала до сих пор остается открытым вопрос о её психологической природе, о том, к каким аспектам личности она относится — к высокопродуктивному положительному эмоциональному субъективному состоянию, либо проявлениям мотивационных процессов, обусловленных ожиданием удовлетворения потребностей или отражением реализации потребностей. Кроме того, не до конца определён круг инструментов, во-первых, позволяющих измерить и оценить вовлечённость сотрудников, во-вторых, способствующих её понижению или повышению, в-третьих, проводящих понятийные границы между вовлечённостью и лояльностью, корпоративной идентичностью, удовлетворённостью работодателем, трудовой мотивацией.

Начиная с 1980-х гг. в теориях менеджмента, отталкиваясь от мотивационных теорий, в основе которых лежал принцип удовлетворения потребностей, популярность приобрели исследования удовлетворённости сотрудников работой. Основная идея: чем больше человек доволен своей работой, тем лучше он работает. Однако позднее было установлено, что удовлетворённость сама по себе не влияет на стремление повысить качество выполняемой работы (Егорова, 2023; Карпов, Смирнова, 2020; Мочалин, 2022;). Фактически в это же время популярными стали исследования лояльности. Изучения лояльности были направлены на выявления группы риска — сотрудников, которые потенциально могут покинуть организацию в ближайшее время, при этом, насколько эффективно работает оставшееся лояльное большинство, данные исследования не показывали (Карпов, Базаров, 2024; Леонова, 2021; Юсупова 2022).

На этом фоне возможность изучать факторы, стимулирующие сотрудников не просто исполнять должностную инструкцию, а быть ответственными, причём неформально, проявлять инициативу, стремиться в своей работе к выдающимся результатам, быстро стала востребованной. Становятся популярными исследования вовлечённости сотрудников организаций, главной задачей которых стало изучение факторов, стимулирующих сотрудников стремиться в своей работе к выдающимся результатам. Все эти исследования объединяло понимание того, что управление вовлечённостью подразумевает не только совершенствование условий труда и системы вознаграждения и поощрения, но и работу с индивидуальностью сотрудника, источниками его внутренней мотивации (Иванова, Сажаева, 2020; Каштанова и др., 2023). Первые работы в области вовлечённости были отмечены в организационной психологии, стали появляться новые теории и подходы, учёные пытались разобраться, где лежат психологические основы вовлечённости, в чем её отличия от давно существующих (что не означает, «полностью изученных») понятий, таких как «трудовая мотивация», «лояльность к организации», «удовлетворённость работой».

В то же время такое разнообразие подходов отразилось на понимании вовлечённости специалистами-практиками, прежде всего руководителями организаций, для которых стала чрезвычайно интересной и перспективной отмеченная исследователями связь вовлечённости сотрудников с производительностью их труда (Колесникова, 2024; Ребрикова, 2024; Соловьева, 2019). Однако отсутствие чётких определений и единого описания данного феномена приводит к неоднозначности и несистемности в практической работе в сфере управления персоналом с вовлечённостью работников организации. Подобная неопределённость в толковании, непонимание причинно-следственных связей вовлечённости с другими описанными ранее и уже признанными в психологии явлений, привела к утверж-

дению, что «концепция вовлечённости сотрудников должна быть определена более чётко… или от неё нужно отказаться» (Guest, 2014, p. 149). Скептики утверждали, что термин «вовлечённость» выйдет из употребления в какой-то момент, поскольку ему не хватает содержательного наполнения и уникальности этого содержания. Помимо того, что вовлечённость оспаривали из-за отсутствия чёткого определения, её также считали переименованием существующих явлений, и, следовательно, излишним конструктом. С тех пор, как были сформулированы такие пророчества, прошло уже более 10 лет, однако интерес теоретиков и практиков к изучению вовлечённости в работу сотрудников не только не сократился, но и усилился. Проведённый К. Бейли с коллегами анализ академических баз данных, показал, что только с 1990 по 2014 год были опубликованы 5771 научная статья на тему вовлечённости (Bailey, 2020). Исследования последних лет, в том числе, описанные российскими авторами (Воронцова, Чумаченко, 2017; Кабалина, Макарова, 2022; Липатов, 2015; Лукьянов и др., 2020) свидетельствует о растущем интересе и высокой актуальности данного явления. В корпоративном мире оценке и управлению вовлечённостью также уделяется большое внимание, оттесняя и заменяя столь популярные ранее направления по работе с удовлетворённостью и лояльностью сотрудников.

Основные теоретические концепции вовлечённости

Различные описания вовлечённости и её проявлений задолго до формулирования соответствующего понятия можно встретить во многих теориях как личностной, так и трудовой мотивации. Научный интерес к вовлечённости в работу прослеживается с начала 1970-х годов, когда исследователи начали изучать эмоциональное выгорание — негативное психологическое состояние, связанное с работой, которое характеризуется истощением и ментальным дистанцированием от работы (Freudenberger, 1975; Maslach, Schaufeli, 1993). Ранние исследования были сосредоточены на характеристике явления и объясняли выгорание как функцию чувств, которые сотрудники испытывали по отношению к своей работе.

С момента появления понятия «вовлечённость» в 1990 г. прошло более 30 лет, однако на сегодняшний день не существует чёткого и единого определения вовлечённости. В 2009 г. Д. Маклеод и Н. Кларк в рамках исследования «Вовлечение ради успеха» нашли более 50 определений понятия «вовлечённость», существовавших на тот момент. Проанализировав и объединив разные взгляды, они дали свою дефиницию: «*лучший способ работы, приносящий пользу отдельным сотрудникам, командам и целым организациям*» (MacLeod, Clarke, 2009, p. 33).

Несмотря на высокую важность управления вовлечённостью сотрудников, в теоретических концепциях нет чётких объединяющих определений, а существующие дефиниции немногочисленны и содержательно далеки друг от друга. Большинство из дефиниций не отделяют причины от следствий, психологические от организационных переменных, внутренние от внешних механизмов. Кроме того, в подходах нет однозначного ответа о взаимосвязи вовлечённость с трудовой мотивацией. Так, Дж. Дьюинг и Б. МакКормак отмечают в литературном обзоре, что «сложно найти достаточное содержание или чёткое определение для концепции вовлечённость… Кроме того, неясно, как эта конструкция соотносится с другими существующими схожими концепциями…» (Dewing, McCormack, 2015, с. 2). Потребность в концептуальной ясности особенно остра для концепции вовлечённости. По мнению Б. Шнайдера с коллегами, немногие бизнес-концепции вызвали такой сильный резонанс, как вовлечённость сотрудников (Schneider et al, 2009).

По мнению Р. Бринер, некоторые теоретические и практические исследования последних лет фокусируются в определении вовлечённости на поведении сотрудников, некоторые — на

отношении сотрудников, некоторые — на чувствах сотрудников, некоторые — на условиях работы и на том, что делает организация, некоторые — на различных комбинациях этого, а другие определяют вовлечённость как проявление трудового поведения, вызванного отношением к работе (Briner, 2014). В поиске единого определения вовлечённости сотрудников, Б. Шак подробно рассмотрел различные теории и выделил четыре доминирующих исследовательских направления (Shuck, 2011):

1) подход У. Кана — организационное поведение и задействование своего ресурса в работе (Kahn, 1990);

2) подход К. Маслак с коллегами о позитивной противоположности выгорания (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001);

3) подход Дж. К. Хартера с коллегами, опирающийся на содержательные теории мотивации, «удовлетворённость = вовлечённость» (Harter, Schmidt, Hayes, 2002);

4) многомерный подход А. М. Сакса, в контексте разделения общего понятия «вовлечённость» на «вовлечённость в работу» и «вовлечённость в организацию» (Saks, 2006).

Рассмотрим подробнее основные теории в рамках каждого из выделенных направлений.

Вовлечённость как участие сотрудника в организации

Уильям Кан в 1990 г. впервые ввёл понятие «вовлечённость в работу» как состояние работника, характеризующееся степенью реализации личного потенциала в процессе выполнения его трудовой роли, а также задействования его физического, когнитивного и эмоционального ресурса в процессе трудовой деятельности (Kahn, 1990; стр. 694). Другими словами, вовлечённость проявляется тогда, когда люди «привносят» свою личность в свою работу. Согласно теории У. Кана, физический компонент вовлечённости определяет уровень физической энергии, которую сотрудники вкладывают в выполнение своих рабочих ролей; когнитивный компонент вовлечённости касается убеждений сотрудников о самой организации, о её руководителях, об условиях труда; эмоциональный компонент вовлечённости касается того, какое отношение (положительное или отрицательное) сотрудники имеют к организации и её руководителям.

Целый ряд исследователей приняли и стали активно развивать идеи У. Кана. Так, К. У. Томас предположил, что вовлечённые сотрудники будут фокусироваться не только на поведении, но и на когнитивной обработке, а Д. Р. Мэй с коллегами заявили, что мышление имеет решающее значение для вовлечённости в когнитивную работу, обнаружили прямую значимую связь между вовлечённостью и самосознанием и ресурсами (May, Gilson, Harter, 2004; Thomas, 2009). Все три психологических условия: осмысленность, безопасность и доступность, по мнению исследователей, составляют вовлечённость. У. Г. Мэйси и Б. Шнайдер считают, что «вовлечённость черт» включает в себя положительный аффект, и что положительная эмоциональность может быть охарактеризована чувством энтузиазма (Macey, Schneider, 2008).

В концепции А. Б. Баккера и М. П. Лейтера отмечается, что поведенческая вовлечённость проявляется в том, что сотрудники тратят энергию на выполнение своей работы (Bakker, Leiter, 2010). Подход Б. Л. Рича с коллегами также опирается на идею об интенсивности и частоте энергии и усилий, которые тратят сотрудники на работу. Авторы утверждают, что вовлечённость является отдельной конструкцией, не имеющей связи с эффектом устранения причин выгорания (Rich, LePine, Crawford, 2010). Р. А. Долженко, развивая данный подход, определяет вовлечённость как «устойчивый аттитюд, характерный для работника, который предполагает длительную концентрацию работника на решении задач, приносящих дополнительный эффект для организации, находящий своё выражение в дополнительной эмоциональной привязанности работника к целям и ценностям организации» (Долженко, 2014, с. 161).

В подходе У. Кана вовлечённость в работу является независимой конструкцией. Несмотря на то, что сотрудники могут выражать свою вовлечённость тремя разными способами: физически, умственно и эмоционально, проявления их вовлечённости могут варьироваться от отстранённого (низкий уровень) до полностью выраженного (высокий уровень), что делает её однополярным измерением.

Вовлечённость как противоположность выгоранию

Подход, разработанный К. Маслак с коллегами, описывает вовлечённость в работу как противоположность выгорания, воспринимая эту связь в виде дихотомической шкалы, где выгорание является крайним отрицательным значением, а вовлечённость в работу — положительным (Maslach, Schaufeli, 1993; Maslach, Leiter, 1997). Вовлечённые сотрудники имеют положительное аффективно-мотивационное состояние удовлетворения на работе, тогда как выгоревшие сотрудники — отрицательное. В этой же логике О. Свергун дает определение вовлечённости через особое эмоциональное состояние работников. По её предположению, «вовлечённость заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше» (Свергун, 2012, с. 58).

Исследования, проведённые в рамках данного подхода, свидетельствуют о том, что выгорание представляет собой смесь истощения, цинизма и чувства неэффективности в работе, хотя эмпирически не доказано, являются ли цинизм и неэффективность отдельными переживаниями или они являются производными от более всеобъемлющего опыта истощения (Maslach, Schaufeli, Leiter, 2001). Существенные ограничения этого подхода в предположении, что сотрудник может быть либо выгоревшим, либо вовлечённым в работу, но не тем и другим одновременно.

В. Б. Шауфели и А. Б. Баккер утверждали, что существует два измерения для континуума выгорания-вовлечённость: активация, которая варьируется от истощения до бодрости, и идентификация, которая варьируется от деперсонализации до преданности (Schaufeli, Bakker, 2004). Их исследование показало, что форма низкой активации и идентификации указывает на выгорание, в то время как форма высокой активации и идентификации указывает на вовлечённость в работу. Вовлечённость в работу определяется в другом их исследовании как позитивное, приносящее удовлетворение, связанное с работой состояние, характеризующееся энергией, самоотдачей и поглощённостью (Schaufeli, Salanova et al., 2002). Данное определение вовлечённости и её трёх составляющих стало основополагающим для многих последующих теорий. Первая половина этого определения предполагает, что вовлечённость — это позитивное и удовлетворяющее эмоциональное состояние, похожее на удовлетворённость работой. Вторая половина определения передаёт энергичное состояние действия. Энергия, являющаяся фактически, топливом мотивированного поведения, относится к высокому уровню умственной устойчивости во время работы, готовности вкладывать усилия в различные аспекты своей работы и настойчивости перед лицом трудностей (Bakker, Demerouti, 2017). Большая часть энергии, которую сотрудники используют в трудовой деятельности, определяется положительным (или отрицательным) эмоциональным опытом (Green, Finkel et al., 2017).

Преданность проявляется в сильной сопричастности своей работе, чувствах значимости, вдохновения, гордости и вызова. В данном контексте это близко к содержанию лояльности. В исследованиях вовлечённости в последние годы, преданность всё чаще обсуждается в контексте теоретических конструктов взаимности, обязательства, долга, лояльности и гражданского поведения. На индивидуальном уровне эта приверженность принципам включает чувство личной преданности и долга перед организацией (Gifford, Young, 2021).

Поглощённость относится к состоянию высокой концентрации и полной погружённости в свою работу, при котором время проходит быстро, и человеку трудно оторваться от работы. Примечательно, что практически во всех подходах к вовлечённости, несмотря на различия, именно поглощённость (хотя определения могут различаться) является общей характеристикой вовлечённости. Как отметили А. М. Сакс и Дж. А. Груман, «если есть один общий компонент во всех определениях вовлечённость, то это понятие поглощённости своей работой и ролью» (Saks, Gruman, 2014, p. 166). Неудивительно, что для описания этой конструкции используется множество различных терминов, которые, как правило, относятся либо к когнитивным, либо к эмоциональным, либо к поведенческим дескрипторам.

Вовлечённость как удовлетворение различных потребностей работника

Развивая теорию У. Кана, а также продолжая традиции, сложившиеся в содержательных теориях мотивации, Дж. К. Хартер сформулировал оригинальный подход к вовлечённости, рассматривая её как следствие удовлетворённости различных потребностей сотрудника. По его предположению, при удовлетворении своих потребностей сотрудник демонстрирует высокую вовлечённость. Согласно теории Дж. К. Хартера, сотрудники максимально вовлечены физически, умственно и эмоционально, когда они знают свои обязанности в организации и ожидания руководства от их работы, имеют все инструменты для достижения результатов, чувствуют себя частью команды, взаимодействуют с коллегами, могут расти профессионально, совершенствоваться и развиваться в компании (Harter, Schmidt et al., 2002).

В определениях ряда отечественных исследователей вовлечённость связана с удовлетворением потребностей: «внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели» (Мелихов, Малуев, 2014, с. 15); «стремление работника удовлетворить свои потребности (получить определённые блага) посредством трудовой деятельности» (Шаталова, 2012, с. 71).

Не удивительно, что именно этот подход к изучению вовлечённости был наилучшим образом поддержан со стороны практиков в области управления персоналом и руководителей организаций, а также управленческих консультантов для создания инструментария по оценке и управлению вовлечённостью. Фактически все существующие и часто используемые в корпоративных целях методики измерения вовлечённости основаны на постулате о том, что через удовлетворение организацией определённых потребностей сотрудника можно влиять на его вовлечённость. В своей работе по анализу опросов на основе методики «Опрос вовлечённости сотрудников Gallup, 1992-2002» (*Gallup Q12*) Дж. К. Хартер, Ф. Л. Шмидт и К. Л. Хейс использовали собственный опросник и назвали его «Удовлетворённость — вовлечённость» для измерения «вовлечённости и удовлетворённости человека работой, а также энтузиазма по отношению к ней» (Harter, Schmidt, Keyes, 2003, с. 269). Российский исследователь П. С. Смирнов предлагает теоретическую модель, которая описывает, как практики управления персоналом влияют на вовлечённость сотрудников и её переход в конкурентные преимущества организации (Смирнов, 2019).

В модели, разработанной консалтинговой компанией «Тауэрс Ватсон», привязанность к компании, индивидуальные условия труда и атмосфера выделяются в качестве факторов, удовлетворенность которыми формирует высокую вовлечённость. Другая консалтинговая компания Аон Хюитт (в дальнейшем сменившая своё название на Кинсентрик (*Kincentric*), представленная в России компанией Аксес Менеджмент (*Axes Management*), применяет модель, использующую в своём названии русскоязычную аббревиатуру «ГОСт»: вовлечённый сотрудник положительно отзывается о компании (Говорит), лоялен компании и

стремится быть её частью даже в трудные времена (Остаётся), а также прилагает сверхусилия для достижения компанией высоких результатов (Стремится). В данной методике также оценивается удовлетворённость организационными факторами, способствующими высокой вовлечённости (Базаров, Карпов, 2020; Олер, 2018).

Данный подход критиковали многие исследователи за отождествление вовлечённости и удовлетворённости, а также за акцентирование лишь отдельных организационных факторов. Безусловно, в этом есть определённая логика — если сотрудник удовлетворён, он будет вовлечён в работу. Однако эта формула работает не всегда: сотрудник может быть удовлетворён работой, но находится в зоне комфорта, не проявляет энтузиазма, ограничиваясь выполнением лишь должностных обязанностей. Либо на его вовлечённость влияют совершенно другие факторы, которые не включены в число оцениваемых. В связи с этим подход Дж. К. Хартера с коллегами также не представляется универсальным. В качестве альтернативы данному подходу Т. Эриксон указал, что вовлечённость «выше и выходит за рамки простого удовлетворения соглашением о найме или базовой лояльности работодателю… это готовность инвестировать себя и тратить свои дискреционные усилия, чтобы помочь работодателю добиться успеха» (Erickson, 2005; с. 14). Р. С. Уэллинс, П. Бернтал и М. Фелпс предположили, что вовлечённость в работу — это «степень, в которой люди получают удовольствие от того, что они делают, верят в это и чувствуют, что их ценят за это» (Wellins, Bernthal, Phelps, 2011, с. 2).

Концепции вовлечённости, основанные на многомерном подходе А. Сакса

Алан Сакс предположил, что вовлечённость в работу отражает «психологическое присутствие», то есть сотрудники испытывают чувство причастности к своей работе и организации, которые могут сделать их более продуктивными (Saks, 2006; с. 608). Среди факторов, влияющих на вовлечённость, в своей модели А. Сакс выделяет следующие: характеристики работы, воспринимаемая организационная поддержка, воспринимаемая поддержка руководителя, награждение и признание, процедурная справедливость, справедливое распределение благ. В его исследовании проводится разделение вовлечённости на две категории: организационная вовлечённость и вовлечённость в профессию. Первая категория предполагает высокую приверженность и лояльность организации, желание сделать компанию лучше, совершенствовать её процессы и способствовать её развитию. Вторая категория — увлечённость сотрудника любимым делом, желание достигать профессиональных успехов, совершенствоваться в своей сфере деятельности. Данные определения максимально близки к хорошо известным ранее понятиям, первая категория — «лояльность к организации», вторая — «удовлетворённость работой».

В рамках данного подхода некоторые учёные указывают на важность разделения рабочей и организационной вовлечённости. По мнению Д. Геста, повышение эффективности деятельности и улучшение экономических показателей организации взаимосвязано по большей части с организационной вовлечённостью, в то время как проявления рабочей вовлечённости влияют преимущественно на благополучие самого работника (Guest, 2013). Ряд учёных утверждают, что крайне важно учитывать то, чем вовлечены сотрудники — они могут чувствовать себя вовлечёнными в свою повседневную работу, свою организацию в целом или и то, и другое (Farndale, Beijer et al., 2014; Truss, Shantz et al., 2013).

В логике подхода А. Сакса консалтинговой компанией «ЭКОПСИ» разработана отечественная модель вовлечённости (Онучин, 2013). В данной модели вовлечённость рассматривается как интегральный показатель, характеризующий внутреннее состояние работника. К факторам, удовлетворённость которыми влияет на вовлечённость, относятся: приверженность организации (сотрудник любит компанию, чувствует сопричастность к ней, пережи-

вает её успехи и неудачи как собственные, готов выполнять любую важную для компании работу); увлечённость работой (сотрудник любит свою профессию, находит смысл в своей работе и готов заниматься ею в любой организации); инициативность (сотрудник проактивен, стремится делать больше, чем требуется, видит проблемы и предлагает решения даже за пределами своего участка работы).

Многомерный подход к вовлечённости подвергся критике в научных и управленческих кругах. Вместо того, чтобы утвердить единое понимание вовлечённости, применяется методология, предполагающая разделение данного явления, вводящая дополнительные понятия и термины, не внося ясность, где проходит грань между ними, а создавая дополнительные сложности в определении различий в оценке проявлений каждого. Так, У. Г. Мейси и Б. Шнайдер предположили, что состояние вовлечённости является всеобъемлющим психологическим состоянием и что другие, связанные с этим, конструкты, такие как организационная приверженность, увлечённость работой, являются «гранями» вовлечённости в работу, то есть каждый из этих отдельных конструктов, как и других проявлений вовлечённости, входит в её состав (Macey, Schneider, 2008). С другой стороны, основываясь на результатах эмпирического исследования, С. А. Липатов предлагает объединить приверженность к организации и увлечённость в работу в более общее понятие «включённость работников в организацию» (Липатов, 2016). Исследователь предполагает, что включённость в организацию, как и в ранних определениях вовлечённости, состоит из трёх компонентов: когнитивный — идентификация с организацией как осознание и самоопределение работником себя членом организации; аффективный — приверженность организации как принятие работником корпоративных ценностей, желание оставаться в компании и способствовать её успеху; поведенческий — увлечённость работой как активное выполнение работником своей рабочей роли.

Как вовлечённость связана с трудовой мотивацией?

Значительное число отечественных и зарубежных исследований посвящены в последние годы обоснованию связи вовлечённости и мотивации. Существует несколько взглядов на данную взаимосвязь: 1) вовлечённость и трудовая мотивация — это отдельные, независимые друг от друга явления; 2) вовлечённость мотивирует сотрудников работать лучше; 3) вовлечённость является проявлением трудовой мотивации (Карпов, 2020).

У. Г. Мейси и Б. Шнайдер описывают вовлечённость сотрудников как форму мотивации и сообщают о широком использовании синонимов мотивации в литературе (Macey, Schneider, 2008). Р. Уэллинс и Дж. Консельман называет вовлечённость «призрачной силой, которая мотивирует сотрудников к более высокому (или более низкому) уровню производительности. Это состояние объединяет чувство идентичности, лояльности, собственной продуктивности» (Wellins, Concelman, 2005, p. 3). А. Е. Колберт с коллегами характеризуют вовлечённость как высокое внутреннее мотивационное состояние (Colbert et al., 2004). В интегративном обзоре литературы Б. Шак предлагает очень похожее определение вовлечённости сотрудников «как позитивного психологического состояния мотивации с поведенческими проявлениями» (Shuck, 2011, с. 2). По мнению В. Г. Коноваловой, вовлечённость — это эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое мотивирует работников выполнять их работу как можно лучше (Коновалова, 2014). Дж. Д. Пинкус предполагает, что вовлечённость и есть трудовая мотивация, и предложил обоснование тождественности этих понятий в виде таблицы (Табл. 1) (Pincus, 2023).

Таблица 1. Характеристики вовлечённости и трудовой мотивации (источник: Pincus, 2023)

Принятая характеристика	Вовлечённость	Трудовая мотивация
Индивидуальный психологический конструкт	+	+
Скрытая от окружающих, внутренняя переменная	+	+
Активность, основанная на предшествующем опыте, выражается в трудовом поведении	+	+
Рассматривается в первую очередь как состояние, а не как черта характера	+	+
Многомерный, считающийся преимущественно аффективным, конструкт с когнитивными, эмоциональными и поведенческими измерениями	+	+
Определяется как аффективно заряженное, целеустремлённое состояние и часто прямо обозначается как мотивация	+	+

Его подход близок идеям некоторых отечественных исследователей. Так, Т. Ю. Базаров считает, что вовлечённость — это совокупность внутренних и внешних движущих сил (мотивов), побуждающих человека к деятельности для достижения поставленных целей (Базаров, 2015). В. М. Маслова описывает вовлечённость, как побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, с другой стороны, — отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды, то есть внешние стимулы, побуждающие к деятельности (Маслова, 2012). Согласно определению Н. И. Шаталовой, вовлечённость — это стремление работника удовлетворить свои потребности посредством трудовой деятельности (Шаталова, 2012).

По мнению А. Онучина, существует эволюционная преемственность как подходов к управлению состоянием персонала, ожиданий от труда, так и трудовой мотивации, где вовлечённость находится на наивысшей ступени эволюции (Рис. 1.) (Онучин, 2024). По мнению автора, эволюция мотивации строится не на отрицании нижних уровней, а на опоре на них: выживание, безопасность, принадлежность и самореализация — все задействовано в комплексе.

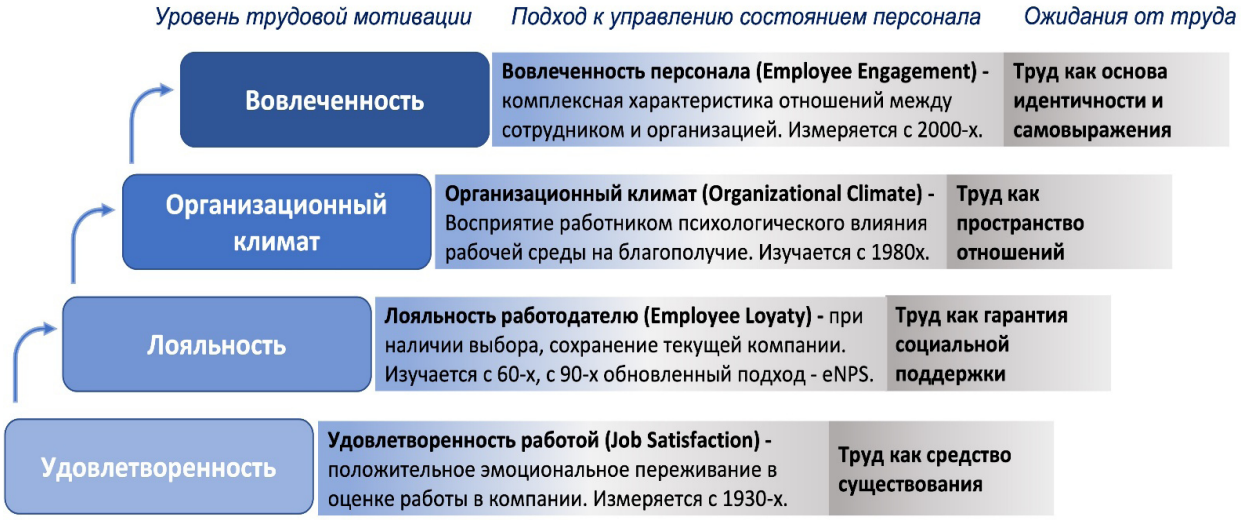

Рисунок 1. Эволюция трудовой мотивации, ожиданий от труда и подходов к управлению состоянием персонала (Источник: Онучин, 2024)

Рассматривая вовлечённость как наиболее развитую форму трудовой мотивации, можно сделать вывод, что в работе с персоналом в организации оптимальным следует считать комбинацию методов и моделей из разных уровней трудовой мотивации (организацион-

ного климата, лояльности, удовлетворённости), а для управления и развития эффективности сотрудников, необходимо создавать и развивать систему управления вовлечённостью работников как наиболее значимого из известных на сегодняшний день проявлений трудовой мотивации (Карпов, Смирнова, 2020). В проведённом ранее исследовании нами было показано, что подразделения, в которых сотрудники высоко мотивированы как на работу, так и на участие в корпоративной жизни, высоко удовлетворены условиями работы и различными аспектами системы мотивации, инициативны и лояльны, в итоге демонстрируют лучшие бизнес-показатели, что, очевидно, является прямым проявлением высокой вовлечённость (Карпов, 2020).

Проведя систематизацию различных исследований вовлечённость, теорий, концепций и подходов, создана объединённая модель определения вовлечённость (Рис. 2), в которой представлены факторы, способствующие вовлечённости: 1) предпосылки вовлечённости, они определяют уровень и либо повышают, либо снижают выраженность вовлечённости; 2) проявления вовлечённости как когнитивные, эмоциональные, физические характеристики вовлечённости, проявляющиеся в разных направлениях трудового поведения и социальной активности сотрудника в организации; 3) результаты вовлечённости, которые можно оценить по организационным показателям, которые улучшаются, благодаря высокой вовлечённости (и, разумеется, ухудшаются в случае низкой).

Рисунок 2. Объединённая модель вовлечённости на основе анализа научной литературы (Источник: автор)

Заключение

Анализ литературных данных позволяет утверждать, что вовлечённость в работу является поведенческим проявлением трудовой мотивации. Сложно представить себе высоко мотивированного сотрудника с низкой вовлечённостью в работу, как и невозможно представить высоко вовлечённого и низко мотивированного. Эти два термина тесно связаны на практике, хотя, углубляясь в теорию, можно найти их семантические границы, значимость которых в контексте организационного управления несущественна. Проанализировав существующие определения понятия «вовлеченность» и опираясь на сформулированные в объединённой модели закономерности, предлагается следующее определение: вовлечённость есть наивысшее мотивационное состояние, положительно выраженное в трудовом поведении и отношении работника к организации, способствующее высокой производительности труда.

Подводя итог проведённому анализу существующих исследований вовлечённости, можно резюмировать, что вовлечённость является наивысшей формой трудовой мотивации. Несмотря на попытку в некоторых теориях провести грань и найти различия между вовлечённостью и трудовой мотивацией, существует много подтверждений того, что оба эти конструкта взаимосвязаны. В представленном анализе вовлечённость является наиболее ярким проявлением трудовой мотивации, опережая такие проявления, как «удовлетворённость трудом» и «лояльность к организации».

В большинстве управленческих теорий мотивации, в том числе, трудовой, работник воспринимается, как объект воздействия извне, например, руководителя, организации, коллег, в целях получения желаемого поведения. Это воздействие происходит посредством стимулов, удовлетворяющих те или иные потребности работника. В концепциях вовлечённости сотрудник сам управляет своим мотивационным состоянием, выбирая из окружающих условий, в том числе, практик управления персоналом в организации, именно те, которые повышают или снижают его эмоциональную связь с компанией и профессиональной деятельностью.

Сегодня в организационной психологии возникла потребность в разработке современного подхода к трудовой мотивации, который позволит объединить наработки многих теорий мотивации с результатами исследований последних лет в области вовлечённости работников. Среди организационных психологов, а также специалистов по работе с персоналом и руководителей прогрессивных организаций существует высокая востребованность в применении данного подхода для управления эффективностью и производительностью труда сотрудников.

Литература

Базаров, Т. Ю. (2015). Эффективность как слагаемое результативности и вовлечённости. *Управление персоналом, 39*(355), 47–51.

Базаров, Т. Ю., Карпов, А. Б. (2020). Факторы трудовой мотивации современного работника (на примере российской фармацевтической компании). *Организационная психология, 10*(1), 106–120.

Барабанщикова, В. В., Климова, О. А. (2015). Представления о вовлечённость в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях. *Национальный психологический журнал, 1(*17), 52–60.

Воронцова, Г. В., Чумаченко, Р. Г. (2017). Исследование факторов повышения вовлечённость персонала. *KANT, 2*(23), 108–110.

Долженко, Р. А. (2014). Удовлетворенность, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий. *Вестник Алтайского государственного аграрного университета, 9*(119), 157–162.

Егорова, А. А. (2023). *Вовлеченные сотрудники: как создать команду, которая работает с полной отдачей и достигает высоких результатов*. М.: Эксмо.

Иванова, И. А., Сажаева, Г. А. (2020). Управление вовлечённостью персонала как одна из задач менеджмента высокотехнологичных предприятий. *Вопросы инновационной экономики, 10*(3), 1207–1218. DOI: 10.18334/vinec.10.3.110655.

Кабалина, В. И., Макарова, А. В. (2022). Вовлечённость работников: систематизация подходов к определению и измерению. *Организационная психология, 12*(3), 110–137.

Карпов, А. Б. (2020). Взаимосвязь вовлечённость в работу и трудовой мотивации сотрудников. В сб.: Л. Н. Аксеновская (ред.). *Организационная психология: люди и риски: сб. мате-*

риалов XI Международной научно-практической конференции (24 апреля — 1 мая 2020 г.) (224–229). Саратов: ИЦ «Наука».

Карпов, А. Б., Базаров, Т. Ю. (2024). Взаимосвязь компетенций руководителя и вовлечённость сотрудников. *Социальная психология и общество, 15*(1), 112–126. DOI: 10.17759/sps.2024150107

Карпов, А. Б., Смирнова, М. В. (2020). Эволюция системных представлений о трудовой мотивации. *Системная психология и социология, 4*(36), 70–83.

Каштанова, Е. В., Лобачева, А. С., Ашурбеков, Р. А. (2023). Современные модели вовлечённость персонала в компанию. *Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России, 12*(3), 30–37.

Колесникова, В. Ю. (2024). Эффективность теорий мотивации в повышении вовлечённость и удовлетворенности работой сотрудников. *Экономические науки, 6*(235), 438–446. DOI: 10.14451/1.235.438

Коновалова, В. Г. (2014). Управление вовлечённостью персонала: факторы успехов и неудач. *Кадровик, 9*, 74–84.

Леонова, И. С. (2021). Управление личностной вовлечённостью в трудовую деятельность персонала ординарных и инновационных компаний. *Общество: социология, психология, педагогика, 2*(82), 47–52.

Липатов, С. А. (2015). «Вовлечённость работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий. *Организационная психология, 5*(1), 104–110.

Липатов, С. А. (2016). Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета, 3*, (73–80).

Лукьянов, О. В., Бронер, В. И., Васильев, А. В. (2020). Категориальный аппарат психологии вовлечённость (аутентификации). *Сибирский психологический журнал, 75*, 39–52.

Маслова, В. М. (2012). *Управление персоналом предприятия*. М.: Юнити-Дана.

Мелихов, Ю. Е., Малуев, П. А. (2014). *Управление персоналом: портфель надежных технологий*. М.: Дашков и К.

Мочалин, Д. Д. (2022). Как интерпретировать показатели вовлечённости персонала в компаниях. *Организационная психология, 12*(4), 144–159. DOI:10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159

Олер, К. (2018). *Модель вовлеченности сотрудников Kincentric (Aon Hewitt)*. URL: https://axes.ru/expertise/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/

Онучин, А. (2013). Изучение вовлечения. *HRTimes, 24.* URL: https://www.ecopsy.ru/insights/ (дата обращения: 15.11.2024).

Онучин, А. (2024). *Трудовые будни: от выживания к вовлечённость.* М.: Альпина ПРО.

Ребрикова, Н. В. (2024). Вовлечённость персонала как инструмент повышения эффективности организации. *Экономика труда, 11*(6), 951–968. DOI: 10.18334/et.11.6.121199.

Свергун, О. (2012). Вовлечённость персонала: ценное преимущество. *Справочник по управлению персоналом, 8*, 56–64.

Смирнов, П. С. (2019). Вовлечённость персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами. *Организационная психология, 9*(1), 81–95.

Соловьева, А. А. (2019). Анализ современных подходов к определению и исследованию феномена вовлечённость персонала организации. В сб.: *Актуальные проблемы организационной психологии и психологии дорожного движения* (41–46). М.: МГППУ.

Титова, Н. М. (2021). Вовлечённость как элемент мотивации в управлении персоналом. Скиф. *Вопросы студенческой науки, 4*(56), 40–44.

Чеглакова, Л. М., Кабалина, В. И. (2016). Вовлечённость персонала: теоретические подходы, эмпирические результаты. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, 41*(1), 121–128.

Шаталова, Н. И. (2012). *Консультирование в управлении человеческими ресурсами*. М.: ИНФРА-М.

Юсупова, С. М. (2022). Принципы вовлечённость персонала в организации. *Гуманитарный научный журнал, 4–2*, 16–25.

Bailey, C. (2020). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say — And should they? *Human Resource Management Review, 32*(1). DOI: 10.1016/j. hrmr.2016.12.014

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, USA: Psychology Press.

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2014). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal, 58*(1), 111–136

Briner, R. (2014). *What is employee engagement, and does it matter? An evidence-based approach*. Invited paper for Engage for Success. Engage for Success.

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology, 89*(4), 599–609.

Dewing, J., McCormack, B. (2015). Engagement: A Critique of the Concept and Its Application to Person-centred Care. *International Practice Development Journal, 5*, 1–10. https://doi.org/10.19043/ipdj.5SP.008

Erickson, T. J. (2005). *Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions.* The Work Practice. Retrieved from http://www.theworkpractice.co.uk/relations.html

Farndale, E., Beijer, S. E., Veldhoven van, M. J. P.M., Kelliher, C., Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 1*(2), 157–176.

Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 12*(1), 73–81.

Gifford, J., Young, J. (2021). *Employee engagement: definitions, measures and outcomes. Discussion report*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G., Gino F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior, 37*, 1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007.

Guest, D. (2013). Employee engagement: Fashionable fad or long-term fixture? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (221–235). New York, NY: Routledge.

Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. Journal of Organizational Effectiveness: *People and Performance, 1*(2), 141–156.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268–271.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *American Psychological Association*, 205–224. DOI: 10.1037/10594-009.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724. DOI: 10.2307/256287

Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3–30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for success: enhancing performance through employee engagement: a report to government*. London: Department for Business Innovation and Skills.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. (1993). Historical and conceptual development of burnout. *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1–16).

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397–422.

May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11–37. DOI: 10.1348/096317904322915892.

Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 57*, 1223–1255 https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w

Rich, B. L., LePine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169

Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*, 155–182. DOI: 10.1002/hrdq.21187

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3,* 71–92.

Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy, 32*(2), 22–26.

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*(3), 263–293. DOI:10.1177/1534484317720622

Shuck, B. (2011). Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review, 10*(3), 304–328.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco, CA, USA: Berrett-Koehler.

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. and Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 57–69.

Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M. (2011). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage* (Development Dimensions International monograph). Retrieved from http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf

Wellins, R., Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions, 4*(1), 1–4.

Willis Towers Watson (2019). *The power of three: Taking engagement to new heights*. URL: https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/ (accessed: 15.11.2024).

Поступила: 21.11.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Relationships of employee engagement and work motivation

Alexey B. KARPOV
ORCID: 0000-0001-5437-326
NovaMedica LLC, Moscow, Russian Federation

Abstract. Employee engagement has become recently one of the most evaluated parameters in organizations. Corporate psychologists and managers make assumptions about how to develop engagement, how to measure and evaluate it. At the same time, today there is no single definition of engagement, as well as no universal approach to its assessment. *Purpose*. The purpose of this study, through the analysis of business and scientific literature and having considered the most significant definitions, is to formulate the author's definition, combining the strengths of different approaches and theories. In addition, the goal is to determine the terminological relationship between engagement and labor motivation, since most theories do not fully disclose how these two constructs are related. *Methodology*. The author analyzes numerous theories of engagement, having considered the studies of both foreign and Russian scientists. Combined them into four groups, the relevance and value of each of the approaches is consistently considered. *Findings*. In the conducted analysis of the literature, clear patterns in the formulation of definitions of engagement were found and presented. Also, the relationship between engagement and motivation was found, the evolution of approaches to labor motivation was described, where engagement in work is the highest manifestation. *Originality of results.* Having systematized the data of scientific literature, the author offers an original definition of engagement as the highest positive manifestation of labor motivation, which evolves, complementing the constructs of loyalty and satisfaction. In conclusion of this literature review, the author notes that in modern organizational psychology there is a need for a new approach to labor motivation, which would combine developments in the field of employee engagement with the achievements of theories of labor motivation.

Keywords: employee engagement, work motivation, organizational psychology, job satisfaction, loyalty, labor productivity.

References

Bailey, C. (2020). Employee engagement: Do practitioners care what academics have to say — And should they? *Human Resource Management Review, 32*(1). DOI: 10.1016/j. hrmr.2016.12.014

Bakker, A. B., Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(3), 273–285.

Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY, USA: Psychology Press.

Barabanshchikova, V. V., Klimova, O. A. (2015). Predstavleniya o vovlechonnost' v rabotu i trudogolizme v sovremennykh psikhologicheskikh issledovaniyakh [Concepts of work engagement and workaholism in modern psychological research]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal, 1*(17), 52–60. (in Russian)

Address: 3-ya Yamskogo Polya street, bldg. 18, 125124, Moscow, Russian Federation **E-mail**: Karpovab@yandex.ru

Barrick, M. R., Thurgood, G. R., Smith, T. A., Courtright, S. H. (2014). Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation, and Firm Performance. *Academy of Management Journal, 58*(1), 111–136.

Bazarov, T. Yu. (2015). Effektivnost' kak slagayemoye rezul'tativnosti i vovlechonnosti [Efficiency as a component of performance and engagement]. *Upravleniye personalom, 39*(355), 47–51. (in Russian)

Bazarov, T. Yu., Karpov, A. B. (2020). Faktory trudovoy motivatsii sovremennogo rabotnika (na primere rossiyskoy farmatsevticheskoy kompanii) [Factors of modern employee work motivation (on the example of a Russian pharmaceutical company)]. *Organizational Psychology, 10*(1), 106–120. (in Russian)

Briner, R. (2014). *What is employee engagement, and does it matter? An evidence-based approach.* Invited paper for Engage for Success. Engage for Success.

Cheglakova, L. M., Kabalina, V. I. (2016). Vovlechonnost' personala: teoreticheskiye podkhody, empiricheskiye rezul'taty [Personnel Engagement: Theoretical Approaches, Empirical Results]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nyye nauki, 41*(1), 121–128. (in Russian)

Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A., Barrick, M. R. (2004). Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance. *Journal of applied psychology, 89*(4), 599–609.

Dewing, J., McCormack, B. (2015). Engagement: A Critique of the Concept and Its Application to Person-centred Care. *International Practice Development Journal, 5*, 1–10. https://doi.org/10.19043/ipdj.5SP.008

Dolzhenko, R. A. (2014). Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechonnost' personala: utochneniye i konkretizatsiya ponyatiy [Satisfaction, loyalty, and employee engagement: clarification and specification of concepts]. *Vestnik Altayskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta, 9*(119), 157–162. (in Russian)

Erickson, T. J. (2005). *Testimony submitted before the U.S. Senate Committee on Health, Education, Labor and Pensions. The Work Practice*. Retrieved from http://www.theworkpractice.co.uk/relations.html

Farndale, E., Beijer, S. E., Veldhoven van, M. J. P.M., Kelliher, C., Hope-Hailey, V. (2014). Work and organization engagement: aligning research and practice. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 1*(2), 157–176.

Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice, 12*(1), 73–81.

Gifford, J., Young, J. (2021). *Employee engagement: definitions, measures and outcomes*. Discussion report. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Green, P., Finkel, E., Fitzsimons, G., Gino F. (2017). The energizing nature of work engagement: Toward a new need-based theory of work motivation. *Research in Organizational Behavior, 37*, 1–18. DOI: 10.1016/j.riob.2017.10.007.

Guest, D. (2013). Employee engagement: Fashionable fad or long-term fixture? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (221–235). New York, NY: Routledge.

Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 1*(2), 141–156.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology, 87*(2), 268–271.

Harter, J. K., Schmidt, F. L., Keyes, C. L. (2003). Well-being in the workplace and its relationship to business outcomes: A review of the Gallup studies. *American Psychological Association*, 205–224. DOI: 10.1037/10594-009.

Ivanova, I. A., Sazhayeva, G. A. (2020). Upravleniye vovlechonnost'yu personala kak odna iz zadach menedzhmenta vysokotekhnologichnykh predpriyatiy [Managing employee engagement as one of the tasks of high-tech enterprise management]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki, 10*(3), 1207–1218. DOI: 10.18334/vinec.10.3.110655. (in Russian)

Kabalina, V. I., Makarova, A. V. (2022). Vovlechonnost' rabotnikov: sistematizatsiya podkhodov k opredeleniyu i izmereniyu [Employee engagement: Systematization of 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. DOI: 10.2307/256287

Karpov, A. B. (2020). Vzaimosvyaz' vovlechonnost' v rabotu i trudovoy motivatsii sotrudnikov [The Relationship between work engagement and employee motivation]. V sb.: L. N. Aksenovskaya (ed.). *Organizational Psychology: lyudi i riski: sb. materialov XI Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (24 aprelya — 1 maya 2020 g.)* (224–229). Saratov: ITS «Nauka». (in Russian)

Karpov, A. B., Bazarov, T. Yu. (2024). Vzaimosvyaz' kompetentsiy rukovoditelya i vovlechonnost' sotrudnikov [The relationship between managerial competencies and employee engagement]. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo, 15*(1), 112–126. DOI: 10.17759/sps.2024150107 (in Russian)

Karpov, A. B., Smirnova, M. V. (2020). Evolyutsiya sistemnykh predstavleniy o trudovoy motivatsii [Evolution of systemic ideas about labor motivation]. *Sistemnaya psikhologiya i sotsiologiya, 4*(36), 70–83. (in Russian)

Kashtanova, Ye. V., Lobacheva, A. S., Ashurbekov, R. A. (2023). Sovremennyye modeli vovlechonnost' personala v kompaniyu [Modern models of personnel engagement in the company]. *Upravleniye personalom i intellektual'nymi resursami v Rossii, 12*(3), 30–37. (in Russian)

Kolesnikova, V. Yu. (2024). Effektivnost' teoriy motivatsii v povyshenii vovlechonnost' i udovletvorennosti rabotoy sotrudnikov [The effectiveness of motivation theories in increasing employee engagement and job satisfaction]. *Ekonomicheskiye nauki, 6*(235), 438–446. DOI: 10.14451/1.235.438

Konovalova, V. G. (2014). Upravleniye vovlechonnost'yu personala: faktory uspekhov i neudach [Managing employee engagement: factors of success and failure]. *Kadrovik, 9,* 74–84. (in Russian)

Leonova, I. S. (2021). Upravleniye lichnostnoy vovlechonnost'yu v trudovuyu deyatel'nost' personala ordinarnykh i innovatsionnykh kompaniy [Managing personal engagement in work activities of personnel of ordinary and innovative companies]. *Obshchestvo: sotsiologiya, psikhologiya, pedagogika, 2*(82), 47–52. (in Russian)

Lipatov, S. A. (2015). «Vovlechonnost' rabotnika v organizatsiyu» ili «uvlechennost' rabotoy»: sootnosheniye ponyatiy ["Employee engagement in the organization" or "passion for work": the relationship of concepts]. *Organizational Psychology, 5*(1), 104–110. (in Russian)

Lipatov, S. A. (2016). Struktura vklyuchennosti rabotnikov v organizatsiyu kak sotsial'no-psikhologicheskaya problema [The structure of employee engagement in the organization as a socio-psychological problem]. *Vestnik Moskovskogo universiteta, 3*, 73–80. (in Russian)

Luk'yanov, O. V., Broner, V. I., Vasil'yev, A. V. (2020). Kategorial'nyy apparat psikhologii vovlechonnost' (autentifikatsii) [Categorical apparatus of the psychology of engagement (authentication)]. *Sibirskiy psikhologicheskiy zhurnal, 75*, 39–52. (in Russian)

Macey, W. H., Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. Industrial and *Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 1*(1), 3–30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

MacLeod, D., Clarke, N. (2009). *Engaging for Success: enhancing Performance through Employee Engagement: a Report to Government*. London: Department for Business Innovation and Skills.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. (1993). *Historical and conceptual development of burnout. Professional burnout: Recent developments in theory and research* (1–16).

Maslach, C., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology, 52*(1), 397–422.

Maslova, V. M. (2012). *Upravleniye personalom predpriyatiya* [Personnel management of the enterprise]. M.: Yuniti-Dana.

May, D. R., Gilson, R. L., Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 77*(1), 11–37. DOI: 10.1348/096317904322915892.

Melikhov, Yu. Ye., Maluyev, P. A. (2014). *Upravleniye personalom: portfel' nadezhnykh tekhnologiy* [Personnel management: a portfolio of reliable technologies]. M.: Dashkov i K. (in Russian)

Mochalin, D. D. (2022). Kak interpretirovat' pokazateli vovlechonnosti personala v kompaniyakh [How to interpret personnel engagement indicators in companies]. *Organizational Psychology, 12*(4), 144–159. DOI:10.17323/2312-5942-2022-12-4-144-159 (in Russian)

Oehler, K. (2018). Model' vovlechennosti sotrudnikov Kincentric (Aon Hewitt) [The Kincentric Employee Engagement Model (Aon Hewitt)]. URL: https://axes.ru/expertise/model-vovlechennosti-sotrudnikov-aon-hewitt/

Onuchin, A. (2013). Izucheniye vovlecheniya [Studying Engagement]. *HRTimes, 24.* URL: https://www.ecopsy.ru/insights/ (data obrashcheniya: 15.11.2024).

Onuchin, A. (2024). *Trudovyye budni: ot vyzhivaniya k vovlechonnost'* [Everyday Life: From Survival to Engagement]. M.: Al'pina PRO. (in Russian)

Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science, 57*, 1223–1255 https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w

Rebrikova, N. V. (2024). Vovlechonnost' personala kak instrument povysheniya effektivnosti organizatsii [Employee engagement as a tool for improving organizational efficiency]. *Ekonomika truda, 11*(6), 951–968. DOI: 10.18334/et.11.6.121199. (in Russian)

Rich, B. L., LePine, J. A., Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal, 53*(3), 617–635. doi:10.5465/AMJ.2010.51468988

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600–619. doi:10.1108/02683940610690169 (in Russian)

Saks, A. M., Gruman, J. A. (2014). What do we really know about employee engagement? *Human Resource Development Quarterly, 25*, 155–182. DOI: 10.1002/hrdq.21187

Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293–315.

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3,* 71–92.

Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy, 32*(2), 22–26.

Shatalova, N. I. (2012). *Konsul'tirovaniye v upravlenii chelovecheskimi resursami* [Consulting in human resource management]. M.: INFRA-M. (in Russian)

Shuck, B. (2011). Integrative literature review: four emerging perspectives of employee engagement: an integrative literature review. *Human Resource Development Review, 10*(3), 304–328.

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*(3), 263–293. DOI:10.1177/1534484317720622

Smirnov, P. S. (2019). Vovlechonnost' personala: tipy, urovni proyavleniya i svyazi s praktikami upravleniya chelovecheskimi resursami [Employee engagement: types, levels of manifestation and connections with human resource management practices]. *Organizational Psychology, 9*(1), 81–95. (in Russian)

Solov'yeva, A. A. (2019). Analiz sovremennykh podkhodov k opredeleniyu i issledovaniyu fenomena vovlechonnost' personala organizatsii [Analysis of modern approaches to defining and studying the phenomenon of employee engagement in an organization]. In: *Aktual'nyye problemy organizatsionnoy psikhologii i psikhologii dorozhnogo dvizheniya* (41–46). M.: MGPPU. (in Russian)

Svergun, O. (2012). Vovlechonnost' personala: tsennoye preimushchestvo [Employee engagement: a valuable advantage]. *Spravochnik po upravleniyu personalom, 8*, 56–64.

Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work*. San Francisco, CA, USA: Berrett—Koehler.

Titova, N. M. (2021). Vovlechonnost' kak element motivatsii v upravlenii personalom [Engagement as an element of motivation in personnel management]. *Skif. Voprosy studencheskoy nauki, 4*(56), 40–44. (in Russian)

Truss, C., Shantz, A., Soane, E., Alfes, K. and Delbridge, R. (2013). Employee engagement, organizational performance and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. *International Journal of Human Resource Management, 24*(14), 57–69.

Vorontsova, G. V., Chumachenko, R. G. (2017). Issledovaniye faktorov povysheniya vovlechonnost' personala [Research of factors of increasing personnel engagement]. *KANT, 2*(23), 108–110. (in Russian)

Wellins, R. S., Bernthal, P., Phelps, M. (2011). *Employee engagement: The key to realizing competitive advantage* (Development Dimensions International monograph). Retrieved from http://www.ddiworld.com/DDI/media/monographs/employeeengagement_mg_ddi.pdf (accessed: 15.11.2024).

Wellins, R., Concelman, J. (2005). Creating a culture for engagement. *Workforce Performance Solutions, 4*(1), 1–4.

Willis Towers Watson (2019). *The power of three: Taking engagement to new heights*. URL: https://www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2016/02/ (accessed: 15.11.2024).

Yegorova, A. A. (2023). *Vovlechennyye sotrudniki: kak sozdat' komandu, kotoraya rabotayet s polnoy otdachey i dostigayet vysokikh rezul'tatov* [Engaged employees: how to create a team that works with full dedication and achieves high results]. M.: Eksmo. (in Russian)

Yusupova, S. M. (2022). Printsipy vovlechonnost' personala v organizatsii [Principles of personnel engagement in the organization]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal, 4–2*, 16–25. (in Russian)

Received: 21.11.2024

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 127–135.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-127-135

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

Role ambiguity and occupational stress as predictors of nurses' job satisfaction

Yumna ALI
ORCID: 0000-0002-5364-5238
Syeda Farhana KAZMI
ORCID: 0000-0003-4740-7425
Hazara University, Dhodial Mansehra, Pakistan

Abstract. *Purpose*. Purpose of the study is to investigate the relationship between role ambiguity and occupational stress for nurses' job satisfaction in developing country. *Study design*. The study design is quantitative and cross-sectional. The approved scales' consents were taken from authors to administer in Pakistan's one private and one public hospital. Sample of 240 nurses were drawn from private and public sector hospitals. "Role ambiguity" (Rizzo et al., 1970), "Occupational stress" (Yang et al., 2011) and "Job satisfaction" (Carbonell, Escudero, 2013) were used as instruments of measurement. The survey was conducted with informed consent from participants. Descriptive statistics were calculated using SPSS v.23 and Confirmatory factor analysis (CFA) was carried out through AMOS v.23. *Findings*. The study reported no significant differences of role ambiguity and occupational stress on job satisfaction for nurses. Qualitative reasoning suggests nurse personality and hospitals' culture to be conducive for long term job stay with extrinsic motivation. Nurses find their roles clear that makes them less occupationally stressed. Present nursing shortage drives the regular salaries to be comparatively higher in a safer medical environment. Hence, job satisfaction does not significantly differ for the sample. *Research limitations*. The limitations of the study include strict focus of two variables to one variable for validation. Covariate and inclusion of other variables like nurses' personalities, nurse practice environment, and nurse stress management skills can be important to assess further dimensions to the study. Moreover, cross-country comparative analysis between nursing professions in developing country with developed country can further add value to the study. *Value of the results*. Studying is valuable for health occupational psychology literature. In applied settings, hospital administration can delve into further factors to improve nursing profession in Pakistan.

Keywords: role ambiguity, occupational stress, job satisfaction, nursing, developing country.

Introduction

The societal impact of this study will help us to realize the potential struggles nurses face on day to day basis in hospitals. For this purpose, this study takes into account different variables that can affect nurses' job satisfaction levels. The job satisfaction of nurses has been particularly studied in the context of developing nations as it plays a major role in the functionality of public and private sector

Address: Dhodial, Mansehra, Khyber Pakhtunkhwa 21120, Pakistan. **E-mail**: yumnaaali123@gmail.com

hospitals. It is essential to note that what are the factors that contribute the most and the least to nurses' job satisfaction and what impact can those factors have on the ultimate outcomes. Socially, the issues of nurses have not been explicitly discussed; however some studies do approach problems that are posed to this portion of service sector. The background included review the literature for job satisfaction of nurses, the ambiguous roles they face and the occupational stress they encounter.

Job satisfaction

Job satisfaction is defined as the job characteristic that takes into account all satisfying and unsatisfying elements (Lalani et al., 2012). Job satisfaction is determined as the most common outcome of emotional exhaustion research (Churchill et al., 1974). Job satisfaction is also defined as the active direction the worker covers for his job (Spector, 1997). A range of findings have suggested that job satisfaction of a an occupation relates to patients' colleagues (workers) interaction with each other, fulfillment with appraisal and recognition, feelings of control and responsibility and different leadership styles link with organizational policies (Hinshaw, Atwood, 1985). In Asian countries, and particularly South Asia faces issue of union membership for nurses. The moderation of union ship impacts job satisfaction levels (Shim, Park, 2022). Countries face a global shortage of nurses which is alarming, but Asian countries that lack motivational programs is where nurses find soft skills to manage their nursing jobs (Milutinović, Dragana, 2023). Almost 60.6% nurses report satisfaction in their job in a study despite pressure to perform in surgical wards (Dirdjo, Marsan, 2023). In another study of Jordan, nurses' job satisfaction remains a question to resolve (Hasan, Mohammad, 2023). If communication is healthy and a nurse has an optimal work life balance, it is then that she remains satisfied at job (Nilda, Huaman, 2023). If nurses feel that they are satisfied in their life that takes into account many aspects such as home life, salary expectations being met and sound work culture; then they are likely to report high life satisfaction that leads to acceptable job satisfaction levels (Kuppusamy et al., 2023). Furthermore, academic nurses are more likely to stay in Canadian hospitals as they can have more avenues to learn from (Emory et al., 2023).

Role ambiguity

Role ambiguity is the worker's improper knowledge regarding rules of job performance. Ambiguity usually results from lack of communication and poor training. The workers face a poor linkage between their duties and how they contribute to overall organizational performance (Price, 2001). Hence, empirical evidence suggests that role conflict and role ambiguity positively relate to each other. Higher the levels of role conflict, greater will be the role ambiguity (Mattson et al., 1979). Lower levels of role ambiguity has been reported in the findings of South Korea but the research conflicts with the study conducted in USA. There are factors in nursing practice environment and occupational stress that may differ from country to country. For example, Belgian nurses leave nursing profession due to single factor of work-related occupational stress (Behrman et al., 1984). Similarly, nurses in Missouri consider occupational stress as the dominant factor that makes nursing work tough. In another study carried out in Jakarta, nurses if have enough incentives would proactively solve role confusion (Andarusito et al., 2023). In a study, it reports that nurses who are newly hired would feel role ambiguity but with a passage of time, their roles are understood in organizational context (Maddox, Shermel, 2023). Furthermore, roles are perceived ambiguous when nurses would practice home-calls and would work within nursing homes and not in hospitals (Stewart, Cal, 2023). Nurses that feel ambiguous about their roles are mostly the ones working in medical-surgical units and not in general ward (Nazon et al., 2023). Recent studies have shown the mediation effect of rumination and worry that nurses without coping systems tend to have, report greater levels of stress and burnout (Bisht et al., 2023).

Occupational stress

Occupational stress is deemed as tension that can spread to physical and social spheres of worker's practicing life. Job satisfaction is the positive view of an individual towards job in such a way that makes the worker feel at ease with the working environment. Studies indicate that there are various reasons of occupational stress that includes workload and organizational settings. Occupational stress also varies according to the nature, experience of nursing staff. Nurses are burnt out due to extra workload and shortage of nurses that can impact job satisfaction levels. However, intrinsic motivation's presence helps nurses to balance work stress (Swedana, Nyoman, 2023). Nurses who feel pressurized by their peers will report occupational stress as when they encounter workplace bullying (Hosier et al., 2023). Moreover, if nurses receive adequate training to reinforce their professional identity, it helps them to deal with occupational stress in a proactive manner (Ammari et al., 2023) When nurses feel confident about delegated responsibilities, they eventually practice creativity in their work with intervention of enough organizational support as presented in one study (Saad, Rabou, 2023). Moreover, the nurses working in different wards have significant differences in reported stress levels (Dopelt et al., 2023). Nurses with different personalities tend to take stress differently, depending on Type A or Type B personality type. Nurses, who are between the ages of 26–35 have a proactive personality and would report less anticipated turnover with minimal stress levels (Hussein et al., 2023).

Methodology

The statistical analyses were assessed on AMOS v.23 to predict if nurses in hospitals had ambiguous roles and were stressed. This could lead to problematic societal outcomes if this situation is present at it can disturb patient and hospital organizational outcomes. For this purpose, Unit of analysis of this study involved public and private sector nurses from GangaRam and Avicenna Medical Hospitals, Pakistan respectively.

Multi-item variables have been assessed and only the most valid and reliable of the items have been retained according to the cut-off points. The content validity has been checked and the range of expert opinions from notified journals have been taken into account. The study was conducted using paper and pencil questionnaires. Written informed consent was taken from the participants. Permission was taken from the authorities of the hospitals. After running descriptive statistics on SPSS, the data was interpreted for a Confirmatory Factor Analysis. The convergent validity has been assessed through Average Variance Extracted along with Construct Reliability and discrimination.

Sample

This study took into account 240 as the sample size from AviCenna Medical and Ganga Ram Hospitals (Table 1).

Hypotheses

H01. Role ambiguity has no significant correlation with job satisfaction.

H02. Occupational stress has no significant correlation with job satisfaction.

Table 1. Demographics tests have been performed through descriptive statistics in IBM SPSS v.23

Age		Education		Years of experience	
22–25	25.8%	Matric	27.9%	Fresh graduate	57%
25–30	51.3%	FA/FSc	56.7%	1–2 years	15.8%
30–35	17.9%	Bachelors	10.8%	3–6 years	23%
35–40	.8%	Masters	3.8%	7 years or more	2%
40 years and above	4.2%	Others	.8%	-	

Measures

Role ambiguity

Role ambiguity has been measured by the four items with a five-point Likert scale (Rizzo et al., 1970).

Occupational stress

Occupational strain (stress) scale has been used to measure occupational stress with four items on a five-point Likert scale (Yang et al., 2011).

Job satisfaction

"Job satisfaction questionnaire" designed to check nurses' job satisfaction with a four-items on five-point Likert scale (Carbonell, Escudero, 2013).

Results

Confirmatory factor analysis

The confirmatory factor analysis (CFA) approach has been employed because the data structure of the model is known unlike in exploratory factor analysis (EFA). This method further helped in the specification of the variables that needs to be loaded with factors. Lower loadings (less than 0.4); which are not related to a given factor are given the value zero.

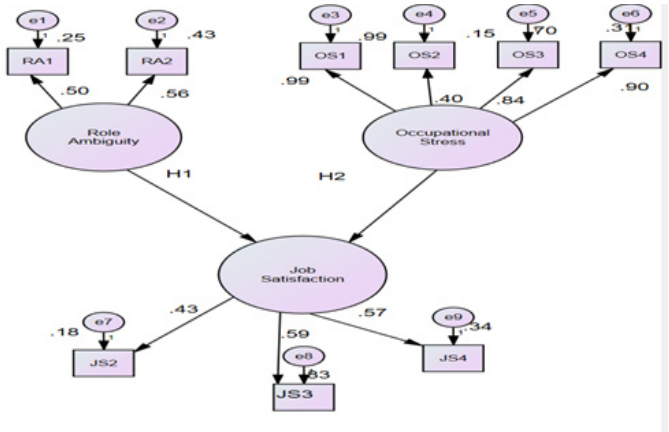

Figure 1. Illustration of a three-factor model.
Constructs of role ambiguity and occupational stress as predictors of job satisfaction

Table 2. Model fit indices

Symbol	CFA result	Model fit parameters
NPAR	47	[0; ∞]
DF	89	[0; ∞]
CMIN	525.201	
P value	.028	Needs to be insignificant
CMIN/DF	1.305	Close to 1
RMSEA	.036	[0 – .10]
PCLOSE	.912	PCLOSE > .5: good fit
NFI (better use CFI)	.934	Close to 1
RFI	.911	Close to 1
IFI	.984	Close to 1
TLI = rho_2	.978	Close to 1
CFI = RNI	.984	Close to 1
GFI	.943	Close to 1
HOELTER	N = 240	N >= 200: satisfactory fit with p = .05 or with p = .01

The model tested in this study the number of factors and their intercorrelations are specified in Figure 1. The item loadings along with any error term relations are also used in the method of test. Furthermore, the maximum likelihood result approach has been considered that explains the model through item loading significance; model fit indices, co variances and correlations between constructs (Table 2).

According to the above-mentioned results; the model is overall a good fit. The CFI (comparative fix index) that has a value near 1 shows that the model is of good fit. The model generates a CFI value of 0.984 (Santos et al., 2003). The NFI (normed index) greater than 0.9 suggest model fit hence the model generates an acceptable value of 0.934. The RFI (Relative Fit Index) also requires to be closer to 1 to show model fitness, hence model generates the value of 0.911. However, the model suggests RMSEA value of 3.6% which is less than 5% and is suggested as a good borderline fit (Hu, Bentler, 1999).

Table 3. Factor loadings of each item per construct

Items	Role ambiguity	Occupational stress	Job satisfaction
RA1	.498		
RA2	.659		
OS1		.993	
OS2		.404	
OS3		.836	
OS4		.901	
JS2			.429
JS3			.829
JS4			.572

Construct reliability

As far as reliability measures are concerned, the figure of Average Variance extracted for first order fits needs to be greater than 0.5 and construct reliability be greater than 0.7 (Rizzo, et al., 1970) .Loadings for construct reliability that ranges from 0.5 to 0.6 which are the outer loadings are taken into account especially in the cases when the research is new.

The construct reliability of occupational stress at 0.88

The construct reliability of role ambiguity at 0.5

The construct reliability of job satisfaction at 0.65

Convergent validity

The convergent validity is tested to assess how significantly each indicator is linked to the latent variable. The Average Variance Extracted ranged from 0.34–0.95. AVE of occupational stress at 0.665; AVE of role ambiguity at 0.341; AVE of job satisfaction at 0.399.

Table 4. Correlyation analysis

Construct кelation	Correlations	Squared correlations
Role ambiguity — Occupational stress	–.035	.001225
Role ambiguity — Job satisfaction	.137	.018769
Occupational stress — Job satisfaction	–.061	.003721
	ASV =	.007905

For testing the *H1*, role ambiguity with estimate of 0.039 had no significant effect on job satisfaction as the p value was 0.961, which was statistically insignificant at 0.05. Hence, it is claimed that role ambiguity has no significant impact of job satisfaction. Thus, *H1* is rejected.

For testing *H2*, occupational stress with estimate of –0.058 has no significant effect on job satisfaction as the p value was 0.419 which was statistically insignificant at 0.05. Hence, it is claimed that nurse practice environment has no significant impact on job satisfaction. Hence, *H2* is rejected.

The societal impact is far reaching for this study (Table 2). It has been examined that there is no significant and linear relation between nurses' job satisfaction and the relation within work role, work expectation and role confusion (Cordes, Dougherty, 1993). Another reason for an insignificant result may be due to the fact that majority of the nurses find clear job descriptions (a greater number of sample being distributed to private hospitals where job description is well defined). Moreover, there is a greater need for the evaluation of different roles that nurses may consider that could relate to job satisfaction levels. Moreover, the 'low participative' decision making corresponds role ambiguity.

The study suggests that in low participative decision-making roles, the role ambiguity is not significant; hence does not significantly impact job satisfaction (Lin et al., 2013). It has been suggested that the nature of nurse's job is pre-designed and is inflexible to decision making. The study also shows that occupational stress does not share a direct and significant effect to each other backed up by the author (Mitchell 1994).

Occupational stress can only impact job satisfaction if it is truly because of depression or psychological ailments. Furthermore, the direct and strong relation of rejection fear leads to greater effect on job satisfaction and no other factors of generic stress levels (Table 4). Hence, the limitation of the study is the absence of variable consideration of depression. Furthermore, occupational stress has no significant relation with job satisfaction unless and until the role of occupation referents exist (Equity Theory) (Aiken et al., 2002).

Hence, occupational stress can only have a negative and significant relation with job satisfaction if the worker believes that his or her comparison in the competitive organization is dealt better in terms of rumination (Packard, Motowidlo, 1987).

Moreover, socio demographics of education and age are important to discuss positive significant relationship with job satisfaction this study shows that 51.3% of the nurse age lies between the age bracket of 26–30 years of age and 56.7% constitute as graduate nurses. It is established that younger nurses (26–30 years of age) are more prone to leaving although report high job satisfaction levels (Wallace et al., 1999). According to the U-shaped graph between job satisfaction and age: highest job satisfaction is reported in young nurses and in older nurses. But as nurses approach the age of 30, job satisfaction falls (Adam, 1965). As the sample consists of 51.3% of young nurses, greater is the job satisfaction.

Discussion

The present study shows that role ambiguity and occupational stress do not significantly contribute towards job satisfaction. Economically, extrinsic motivation is evident for nurses to opt for the job. Since it is a gender specific profession in a conservative culture; it helps them to integrate well. Most nurses discuss problems informally with peers as nurse unions are not functional in Pakistani settings. Similarly, young and fresh nurses find it difficult to manage roles, however the study has a mean age of 40+ years pertaining to middle adulthood.

It is to be noted that nurses take into account primary care, dental, auxiliary, professional and all personnel nurses. According to the World Bank statistics with the most recent year (2019) denotes a value of 0.5 (Figure 2) (The World Bank, 2019).

Figure 2.

Conclusion

According to the study, that is set in public and private hospitals of Pakistan; suggests that despite nurse shortage, nurses are clear about the roles and duties they have to perform. There can be variation in results depending upon covariates such as ward type, work-life balance and intrinsic motivation levels. If nurses are paid well, they have a conducive nurse practice environment and are supported through supervision will eventually depict high job satisfaction levels.

Recommendations

Personality assessment of nurses is integral. Different theories of personality with inventories can help assess nurses' role ambiguity and occupational stress better in regard to job satisfaction. Mindfulness, burnout, stress management, rumination and nurse practice environmental is integral to study across countries and during different conditions such as the pandemic and medical emergencies.

References

Adam, J., (1965). Inequity in Social Change. *Advances in Experimental Social Psychology*, 267–299.

Aiken, L., Clarke, S., Sloane, D. (2002). Hospital staffing, organisation and quality care: Crossnational findings. *Nursing Outlook*, 187–194.

Ammari, N., Gantare, A. (2023). The impact of univesity-based education on nursing professional identity: A qualitative examination of students' experiences. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 20(1).

Andarusito, N. et al., (2023). Communication, incentives, stress have impact of the nurses performance in Hajj Hospital. *Central Asian Journal of Medical and Natural Sciences, 4*(4), 1–16.

Behrman, D. N., Perreault Jr., W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial persons. *Journal of Marketing,* 9–21.

Bisht, N. S., Tripathy, A. K. (2023). Role stressors and burnout: Examining the mediating role of rumination. *Handbook of Evidence Based Management Practices in Business,* 264.

Carbonell, P., Rodrigues-Escudero, A. R. (2013). Management control, role expectations and job satisfaction of new product. *Industrial Marketing Management*, 248–259.

Churchill, G., Ford, J., Walker, (1974). Measuring job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 254–260.

Cordes, C., Dougherty, T. (1993). A review and an integration of research on job and burnout. *Academy of Management Review,* 621–656.

Dirdjo, M. M., Syahab, S. R., Sureskiarti, E., Suwanto, S. (2023). Job satisfaction and nurse performance. *Jurnal Ilmu Kesehatan, 11*(1), 25–40.

Dopelt, K., Asna, N., Amoyal, M., Bashkin, O. (2023). Nurses and physicians perceptions regarding the role of Oncology clinical nurse specialists in an exploratory qualitative study. *Heathcare, 11*(13), 1831.

Emory, J., Kippenbrock, T., (2023). A four-year analysis of US and Canadian academic nurse administrator's job satisfaction and intent to stay. *Nursing Outlook, 2*.

Hasan, A., Mohammad, R. W. (2023). Work environment and job satisfaction among nurses in Jordan: A systematic literature review. *British Journal of Healthcare Management, 29*(4), 1–7.

Hinshaw, A., Atwood, J. (1985). Anticipated turnover among nursing staff study. *Journal of Nursing Administration*, 8–16.

Hosier, S., Zhang, H., Goh, H. S. (2023). Workplace bullying among nurses in Singapore: A quantitative survey. *The Malaysian Journal of Nursing, 14*(3), 55–66.

Hu, Bentler (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis. *Structural Equation Modeling*, 1–55.

Hussein, H., R., Ali, H. M. (2023). The mediating role of proactive personality in job crafting and it's impact on nurses' anticipated turnover. *Assuit Scientific Nursing Journal, 11*(37), 22–32.

Kuppusamy, J., Ajitha, A., Anatharaman, R. (2023). Life satisfaction among working women in a Southeast Asian Country. *Review of Applied Socio-Economic Research, 25*(1), 125–137.

Lalani, S. B., Kanji, Z., Ali, F. (2012). Experiences of nurses related to prolonged stay patients in a postanesthesia care unit in Karachi, Pakistan. *Journal of American Society PeriAnesthesia Nurses*, 186–190.

Lin, P. Y., Shie, S. J., Hsu, F. L., Chen, C. F. (2013). New cantharidinimides from cantharidin and 2-arylethylamines: Efficient synthesis under high pressure. *Journal of the Chinese Chemical Society*, 25–38.

Maddox, E., S. (2023). Burnout and important phenomenon in nursing and newly licensed registered nurses- A scoping review. *Journal of Clinical Nursing, 32*(5), pp. 653–665.

Mattson, B., M., Dubinsky, A. J. (1979). Consequences of role conflict and ambiguity. *Journal of Retailing*, 70–86.

Milutinović. D. (2023). Impact of compassion satisfaction and compassion fatigue on satisfaction with life in Serbian and Polish nurses: a cross sectional study. *International Nursing Review, 70*(2), 194–203.

Mitchell, M., (1994). The effect of work role values on job satisfaction. *Journal of Advanced Nursing,* 958–963.

Nazon, E., St-Pierre, I., Pangop, D. (2023). Registered nurses perceptions of their roles in medical-surgical units: A qualitative study. *Nursing Open, 10*(4), 2414–2425.

Nilda, H. (2023). An explanatory mode lof work-family conflict and resilience as predictors of job satisfaction in nurses: Mediating role of work engagement and communication skills. *Journal of Primary Care and Community Health, 1*(14), 21501319231151380.

Packard, J., Motowidlo, S. (1987). Subjective sress, job satisfaction and job performance of hospital nurses. *Researching in Nursing and Health,* 253–261.

Price, J. (2001). Reflections and determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower, 22*(7), 600–624.

Rizzo, J., House, R., Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organisations. *Admisntrative Science Quarterly*, 150–163.

Saad, F., Rabou, M. A. (2023). Creativity and job stress among nurse managers: moderator role of perceived organizational support. *Egyptian Journal of Health Care, 14*(1), 701–715.

Santos, S. et al., (2003). Baby boomer nurses bearing the burden of care: a four site study of stress, strain and coping for inpatient registered nurses. *Journal of Nursing Administration*, 243–250.

Shim, J., Park, D. (2022). The influence of gender equity in nursing education programs on nurse job satisfaction. *Healthcare, 11*(9), 1318.

Spector, P. (1997). *Job satisfaction application and assessment*. Sage Publications. London.

Stewart, C., (2023). Nurses' work, work psychology and the evolution and devolution of care provision in nursing homes: A scoping review. *International Journal of Nursing Studies, 5*, 100133.

Swedana, I., N., (2023). The role of workload and work motivation in influencing performance through job satisfaction. *Jurnal Managemen, 27*(2), 401–427.

The World Bank, (2019). World Health Organizational Global Health Workforce Statistics OECD, s.l.: *The World Bank*.

Wallace, M., Leicht, K., Raffalovich, L. (1999). Unions, strikes and labor's share of income. *Social Science Research, 28*(3), 265–288.

Yang, X., Wang, L., Chi, T. (2011). Factors associated with occupational strain among chinese teachers: A cross sectional study. *Public Health, 125*(2), 106–113.

Received 24.04.2023.

Неопределённость роли и профессиональный стресс как предикторы удовлетворённости работой медсестёр

АЛИ Юмна
ORCID: 0000-0002-5364-5238
КАЗМИ Сиеда Фархана
ORCID: 0000-0003-4740-7425
Университет Хазара, Дходиал Мансехра, Пакистан

Аннотация. *Цель*. Целью исследования является изучение взаимосвязи неопределённости роли и профессионального стресса как предикторов удовлетворённости работой у медсестёр в развивающихся странах. *Дизайн исследования*. Дизайн исследования поперечно-срезовый, тип исследования количественное. Согласия на проведение опроса были получены авторами от одной частной и одной государственной больницы Пакистана. В выборку вошли 240 медсестёр. В качестве инструментов измерения использовались «Неопределённость роли» (Rizzo et al., 1970), «Профессиональный стресс» (Yang et al., 2011) и «Удовлетворённость работой» (Carbonell, Escudero, 2013). Опрос проводился с информированного согласия участников. Описательная статистика рассчитывалась с использованием пакета SPSS v.23, а подтверждающий факторный анализ проводился с использованием пакета AMOS v.23. *Результаты*. Исследование не выявило существенных различий между неоднозначностью роли, профессиональным стрессом и удовлетворённостью работой у медсестёр. Качественное обоснование предполагает, что личность медсестры и культура больницы способствуют долгосрочному пребыванию на работе с внешней мотивацией. Медсёстры считают свою рабочую роль ясной, что делает их менее подверженными профессиональному стрессу. Текущая нехватка медсестёр приводит к тому, что средние зарплаты становятся сравнительно выше в более безопасной медицинской сфере. Следовательно, удовлетворённость работой существенно не различается по выборке. *Ограничения исследования.* Ограничения исследования включают строгую фокусировку двух переменных на одной переменной для проверки гипотез. Ковариация и включение других переменных, таких как личностные особенности медсестёр, рабочее окружение и навыки управления стрессом у медсестёр могут быть важны для оценки дополнительных связей. Более того, сравнительный анализ профессии медсестры в развивающихся и развитых странах может дополнительно повысить ценность данного исследования. *Ценность результатов*. Исследование обладает ценностью для литературы по психологии труда в здравоохранении. В конкретных случаях администрация больницы может уделить внимание дополнительным факторам для улучшения условий труда медсестёр в Пакистане.

Ключевые слова: неоднозначность роли, профессиональный стресс, удовлетворённость трудом, сестринское дело, развивающаяся страна.

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 136–150.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-136-150

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

Organizational climate and job satisfaction of nurses: the mediating roles of job stress

Meta Bara BERUTU
ORCID: 0000-0002-4830-9168
State University of Jakarta, Jakarta, Indonesia

Susanti Dwi ILHAMI (corresponded author)
ORCID: 0000-0001-7957-5322
YPPI Rembang University, Rembang, Indonesia

Abstract. *Purpose*. This study aims to investigate the role of job stress in the relationship between organizational climate and job satisfaction of nurses in hospitals. Organizational Climate plays an important role in creating nurse job satisfaction because it's one of the main factors shaping the attitudes and behavior of nurses in the hospital. *Methodology*. The study used saturated sampling techniques, namely 90 nurses who are working at the XYZ Hospital in Kediri, East Java. Data collection techniques were carried out using questionnaires to respondents. Technical data analysis using PLS-SEM. *Findings*. An organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction. However, the organizational climate has a negative relationship with job stress. Job stress has no influence on job satisfaction. Job stress cannot play a role as a mediating variable in the relationship between organizational climate and job satisfaction. *Value of the results.* The data obtained is used by the hospital management to increase the satisfaction of nurses by creating a conducive organizational climate therefore nurses can work more comfortably. Besides that, creating a conducive can reduce the stress that is felt by nurses. The findings of this study can also contribute to increased understanding related to organizational behavior and human resource management practices, especially in hospitals.

Keywords: nurses, hospital, organizational climate, job stress, job satisfaction.

Introduction

In Indonesia, the number of hospitals has increased significantly every year. This increase was driven by the demand for health services from the community which experienced a sharp increase. Many entrepreneurs are starting to look at the health industry as a business area by opening clinics and hospitals. With increasingly fierce competition, hospital management must prioritize the quality of services provided.

The increase in the number of public requests for health services is not matched by adequate service quality. Based on the data collected, Indonesia ranks 87th out of 167 countries included in the Global Health Index (Legatum Institute, 2023). This indicator shows an improving trend compared to previous years. This means that the implementation of health services is increasingly

Address: Rembang Pamotan Street, Rembang, Central Java 59219, Indonesia. **E-mail**: susantidwiilhami@gmail.com

improving towards excellent service quality. The Indonesian state must pay attention to the health services provided so that they can improve and enter the higher quality health category, good health management is needed. Policy from the Indonesian government with health services through the provision of health insurance or the term BPJS (Badan Penyelenggara Jaminan Sosial) [*Social Security Organizing Agency*]. The BPJS policy was formed by the Indonesian Government at the beginning of 2014. BPJS is a state-owned enterprise that functions as the body providing health insurance for the community (Ratnawati, Kholis, 2020).

BPJS users are people from various segments, from the top to the bottom of society, who can enjoy BPJS services. Existing research shows that patient satisfaction using health services is still not satisfied (Aminingsih et al., 2023). The cause of the emergence of a sense of dissatisfaction was triggered by one of them being concerned for patients. Nurses do not provide excellent health services to patients, which is the main cause of patient dissatisfaction.

In health services, the key to the success of services lies with the nurses. Nurses are the spearhead in the health services industry. Hospital management needs to pay attention to nurse satisfaction (Akinwale, George, 2020). When the nurses in the organization feel a feeling of satisfaction, it becomes one of the factors that determine individual well-being, because through these feelings of satisfaction employees will determine decisions regarding leaving or remaining in the organization (Ugwa et al., 2014). The perceived low job satisfaction will make it easier for employees to change jobs (Zhang et al., 2020).

Job satisfaction can encourage the emergence of various positive behaviors that are reflected by nurses. A high level of job satisfaction will encourage employees' efforts to be more productive (Akinwale, George, 2020). This can develop nurse behavior in creating patient satisfaction. Job satisfaction felt by nurses has various impacts that will increase the value of the hospital such as increasing patient satisfaction and providing optimal health services (Anaba et al., 2020).

Organizational hospitals must consider nurse job satisfaction because several previous studies have found that job satisfaction felt by each individual can be different from other individuals in the workplace, so it is necessary to determine the factors driving job satisfaction that are appropriate and suitable for individuals and groups (Choi et al., 2012). Many examinations have been made by researchers regarding job satisfaction felt by nurses which is related to emotions, remuneration, religiosity, authentic leadership, and organizational climate (Asiamah et al., 2019; Lee, Jang, 2020; Mensah et al., 2019; Shahnavazi et al., 2021; Wong et al., 2020).

One of the reasons for nursing job satisfaction can be triggered by a conducive organizational climate. Several researchers have been able to prove that job satisfaction can increase along with the formation of a conducive organizational climate carried out by the organization (Ahmad et al., 2018; Appelbaum et al., 2019; Faramarzpour et al., 2021; Y. Li et al., 2020; Natawijaya et al., 2018; Rezaee et al., 2020; Shahnavazi et al., 2021; Tsai, 2014). However, not all research indicates that a conducive organizational climate will create high job satisfaction. Existing research shows that the formation of climate is not able to increase the job satisfaction felt by the employees (Lan et al., 2019; Mahendra, Suwandana, 2020).

The different findings related to the correlation arising from the formation of organizational climate and job satisfaction is a research gap that can be re-examined by linking it to the mediating variables that affect this relationship. In this study, the job stress variable is chosen as a mediating variable. The research show that job stress can play a role in mediating the relationship related to organizational climate (Ningsih, Sarianti, 2022; Pradoto et al., 2022).

Several studies have been able to prove that the organizational climate in an organization can cause job stress for employees. If the organization is unable to create a conducive climate, job stress

will increase (Pecino et al., 2019). Besides that, high job stress can also trigger job dissatisfaction felt by employees. Previous research has explained that stress can be a driving factor in job satisfaction. If someone has a low level of job stress, job satisfaction will increase (Darmody, Emer, 2016; Dartey-Baah et al., 2020; Pindek et al., 2020).

This study tried to present a comprehensive model by presenting a mediating variable of job stress that is associated with the effect of organizational climate on nurse job satisfaction. This research was based on previous studies which showed different results regarding the effect of the organizational climate on job satisfaction. It is hoped that the job satisfaction of nurses can increase therefore they can provide optimal service to the community. This research can also cover the shortcomings of previous research, especially related to organizational climate in the health sector, which is rarely studied. Therefore, it presents an interesting discussion in the field of health associated with organizational climate. Existing research focuses more on the large and non-service industries.

Literature review

Organizational climate

Organizational climate reflects the perceptions of feelings held by employees regarding procedures, policies, and practices that exist within the organization (Steinke et al., 2015). It is more clearly defined that decision-making and norms that apply in the workplace will shape employee's perceptions of the organization (Stone et al., 2006). Organizational climate is believed to be a manifestation of a combination of organizational behavior and human resource management in an organization.

Organizational climates describe the organization and create uniqueness that can differentiate it from other organizations are implemented over a long period, and significantly contribute to individual and group behavior in the organization (Forehand, Von Haller, 1964). Remembering the impact of organizational climate can create a positive organizational atmosphere, the organization needs to pay attention to it. A positive organizational climate can improve the attitudes, behavior, and ethics of employees, especially nurses in providing services to the community (Vermeeren, 2016). Organizations must determine priorities based on the routines and behavior of employees. Individual priorities must be aligned with organizational priorities (Bellouu, Andronikidis, 2009).

Organizational climate has a direct and indirect effect on the organization. Organizational sustainability is determined by a good organizational climate (Rezaee et al., 2020). An important and meaningful construct for human resource management in organizations is the implications of organizational climate (Garcia-Garcia et al., 2011; Hsiung et al., 2021). Through organizational climate, one can know the organization's characteristics that are different from another organization which can effect the way individuals act and behave.

Job stress

Job stress is defined as a condition where employees experience tension which affects their emotions. Job stress experienced by employees is unable to complete the challenges and demands of the tasks given by the organization (Batistataran, Reio, 2011). Referring to the literature review, it was revealed that job stress felt by employees is an interesting research theme for further research because job stress has a strong potential to threaten organizational effectiveness and also disrupt employee health (Vong et al., 2018).

The effect of job stress which is a threat to organization cannot be underestimated. There have been several previous studies that showed the negative effects of job stress felt by employees (Sang et al., 2013). Employees who experience despair and lack enthusiasm for life, making them vulnerable to mental disorders, depression, frustration, and excessive anxiety (Kim, 2008). Besides that, stress

can also disrupt organizational effectiveness. Such as causing job accidents (Khoshakhlagh et al., 2021); job dissatisfaction (Dartey-Baah et al., 2020), and turnover (Arshadi, Damiri, 2013).

Job satisfaction

Job satisfaction is a positive perception that is reflected based on the results of evaluations of the conditions of work carried out (Locke, 1969). Job satisfaction is an emotion and feeling that exists in employees which refers to existing work experience (Azad, 2019). Satisfaction is related to what is considered important by employees and what has been given by the organization (Faramarzpour et al., 2021). Intrinsic job satisfaction includes the effectiveness of individual participation in work such as skills, development opportunities, and autonomy in carrying out work, while extrinsic job satisfaction relates to the context of salary and management (Abdallah et al., 2017).

Job satisfaction focuses on important components of work performance, occupational safety and health, and job expansion (Tsai, 2014). Job satisfaction is personal and cannot be equated with other employees (Schneider, Snyder, 1975). This causes large differences in job satisfaction between individuals. The main factors that determine job satisfaction are the job and workplace organization (Guinot et al., 2014).

The relationship between organizational climate and job satisfaction

Previous research suggests that positive feelings felt by employees as a form of implementing a good organizational climate encourage the emergence of high job satisfaction felt by employees (Ahmad et al., 2018; Appelbaum et al., 2019; Faramarzpour et al., 2021; Y. Li et al., 2020; Rezaee et al., 2020; Shahnavazi et al., 2021). Many scientists believe that organizational climate and job satisfaction are two different things but still exist in the same family (Ahmad et al., 2018; Castro, Martins, 2010). The existing organizational climate will have significant implications regarding how employees will behave in their organization (Garcia-Garcia et al., 2011; Glisson, James, 2002). A good organizational climate can encourage the creation of job satisfaction by employees, especially in the context of nurs-es. A worker who is in a good organizational climate tends to be more satisfied with the work they do (Gaunya, 2016). Organizational climate has positive and significant effect in job satisfaction (Ahmad et al., 2018; Appelbaum et al., 2019; Faramarzpour et al., 2021; Y. Li et al., 2020; Molina et al., 2014; Rezaee et al., 2020; Shahnavazi et al., 2021; Tsai, 2014). Hence, the researcher proposed a hypothesis.

H1: Organizational climate has a positive and significant influence on job satisfaction.

The relationship between organizational climate and job stress

Organizational climate is reflected as an individual's inner condition regarding the organization through actions, attitudes, and behavior in the organization (Mohammadi, Youzbashi, 2012). Through a good organizational climate, it is easy to create trust and warmth in the organization. By creating such a climate, workers will not easily feel tired and stressed. Job stress is a worker's reaction to working conditions and individual characteristics therefore if organizational conditions are not good it will affect the worker's stress level. Stress will be reduced when the organization can provide a conducive climate. Research has stated that organizational climate can be a source of stress. Organizational climate has negative and significant effect on job stress (Arnetz et al., 2011; Sahni, Kumar, 2012). Hence, the researcher proposed a hypothesis.

H2: Organizational climate has a negative and significant influence on job stress

The relationship between job stress and job satisfaction

Job stress has been a cause of satisfaction when carrying out work (Guinot et al., 2014; Stanton et al., 2002). The pressure felt by workers will be able to create dissatisfaction. Workers who can manage the pressure felt both psychologically and physically will significantly encourage satisfaction (Ismail

et al., 2009). On the other hand, if workers can manage the existing pressure, it will cause neg-ative effects on workers through worker behavior and attitudes, including job satisfaction. Workers who have high levels of stress will cause job satisfaction to become lower. Job stress has negative and significant effect on job satisfaction (Dartey-Baah et al., 2020; Guinot et al., 2014; Güleryüz et al., 2008; Ismail et al., 2009; Tremolada et al., 2015). Hence, the researcher proposed a hypothesis.

H3: Job stress has a negative and significant influence on job satisfaction.

Job stress plays as a mediating variable in the relationship between organizational climate and job satisfaction

Creating a good climate will encourage a sense of satisfaction among organizational workers therefore they can provide the best performance (Ahmad et al., 2018; Y. Li et al., 2020; Molina et al., 2014; Tsai, 2014). When the organization provides comfortable and warm conditions, it reduces the level of pressure felt by workers therefore job stress can decrease (Arnetz et al., 2011). One source of job satisfaction is job stress. Workers who feel a lot of pressure and are unable to manage this pressure will result in worker dissatisfaction (Guinot et al., 2014). The prior study of job stress stated that the job stress can act as a mediating variable in affecting organizational climate (Ningsih, Sarianti, 2022; Pradoto et al., 2022). Hence, the researcher proposed a hypothesis.

H3: Job stress plays a role as mediating variable in the influence of organizational climate on job satisfaction.

Methodology

Population and sample

The population for this research were all nurses who worked at XYZ Hospital in Kediri, East Java Indonesia. The total population is 90 nurses. In this study, non-probability sampling was used using a saturated sampling technique. Saturated sampling is a sampling technique using all members includ-ed in the population as samples (Sekaran, Bougie, 2016). In this research, saturated sampling was used because the number of respondents was slightly less than 100 respondents.

Questionnaire instrument

The research consists of three variables, each variable is measured using indicators. The organizational climate variable consists of four indicators namely responsibility, appreciation, support, and structure through five statement items (Ahmad et al., 2018). The construct of job satisfaction consists of four variables that have been developed previously namely promotion, salary, supervision, and employment using four items (Ahmad et al., 2018; Faramarzpour et al., 2021; C. Li et al., 2020). The job stress variable consists of four indicators and items namely role overload, role ambiguity, responsibility for persons, and strenuous working conditions (Ahmad et al., 2018). Daya collection was carried out in this study by using a questionnaire where each question item was asked, respondents answered using a Likert five-point scale.

Data analysis

This study uses a structural equation modeling approach with Partial Least Square (PLS-SEM) (Hair et al., 2019). The reason researchers use PLS-SEM is because the number of research samples is small and the nature of indicators used are normative and reflective. An analysis of the description of the frequency of respondents' answers was carried out related to the characteristics of the respondents. They also performed data analysis of each research variable in the structural model. Facilitating understanding and simpler preparation using SPSS and SMART-PLS.

Result

Demographic analysis

Table 1 shows the profile of the respondents based on their characteristics. Most respondents were female as many as 45 respondents with a percentage of 72.58%. Most respondents have worked for one–three years, namely as many as 33 respondents with a percentage of 57.89%. Furthermore, for the description of the age of the respondents, most are in the range of 26-30 years, namely 28 respondents with a percentage of 45.16%.

Table 1. Profile of respondents

Category		Frequently	Percentage %
Gender	Female	45	72.78
	Male	17	27.42
	Total	62	100
Length of work	1–3 years	33	57.89
	4–6 years	15	26.32
	7–9 years	7	12.28
	> 10 years	2	3.51
	Total	57	100
Age	<25 years	18	29.03
	26–30 years	28	45.16
	31–35 years	11	17.74
	> 36 years	5	8.06
	Total	62	100

Measurement result of research model

Data was processed using PLS-SEM. A question item can meet the loading factor value of each item. The criteria used to meet validity assumptions factor value is greater than 0.05 (Hair et al., 2019). Referring to the PLS-SEM calculation results, it was found that the loading factor value for each question asked was in the range of 0.641-0.867. Based on the validity criteria that have been determined, all items in the research are valid. Table 2 and Figure 1 show the loading factor values.

Table 2. Loading factor value of research value

Variable Item	Organizational Climate	Job Stress	Job Satisfaction
X1.1	.707		
X1.2	.705		
X1.3	.774		
X1.4	.705		
X1.5	.728		
Z1.1		.700	
Z1.2		.767	
Z1.3		.867	
Z1.4		.641	
Y1.1			.799
Y1.2			.835
Y1.3			.837
Y1.4			.730

Source: SMART-PLS 4.

Figure 1. Loading factor. Source: SMART-PLS 4

Reliability measurements are used to test the level of reliability for each question item. An item can meet reliability assumptions referring to the result in the composite reliability value. Based on the processing result in PLS-SEM, it can be seen that the resulting composite reliability value for each item is in the range of 0.833-0.878. Referring to the results obtained, it can be concluded that all research question items are reliable. Apart from using the composite reliability value, to determine reliability by using reference the average variance extracted (AVE) value obtained from the calculation results must be greater than the requirement, namely 0.5. Referring to the calculation results, the constructed value for AVE is above 0.5 thus meeting the reliability assumption. Table 3 shows the composite reliability and Average Variance Extracted (AVE) values.

Table 3. Reliability test for research construct

Variable	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Organizational climate	.847	.525
Job stress	.834	.560
Job satisfaction	.878	.643

Source: SMART-PLS 4.

Result of the direct effect test

Hypotheses testing direct effects as in the model that has been proposed. In the research, the number of direct hypotheses in the research was three hypotheses. Direct testing is carried out using pre-requisites based on *t*-statistical test values and *p*-value results. The direct hypotheses testing can be accepted if the statistical value requirements are greater than 1.96 and have a *p*-value of less than 0.05 (Hair et al., 2019).

Table 4. Direct hypotheses testing

Hypotheses	*β*	Std. error	*T*-statistic	*P*-value	Decision
Organizational climate —> Job satisfaction	.683	.081	8.455	.000	Support
Organizational climate —> Job stress	–.602	.076	7.947	.000	Support
Job stress —> Job satisfaction	–.118	.122	.968	.333	Reject
Catatan : *p*-value significant at .05					

Source: SMART-PLS 4.

Based on the table above, it can be concluded that testing the direct effects shows that organizational climate has a positive and significant effect on job satisfaction with a *p*-value < 0.05 and a statistical value > 1.96. Thus, it can be concluded that *H1* is accepted. Furthermore, for the effect of organizational climate on job stress experienced by nurses, it was found that there was a negative and significant effect because it had a *p*-value < 0.05 and a statistical value > 1.96. This shows that *H2* is accepted. The third hypothesis, namely the effect of job stress on job satisfaction, shows a statistical value < 1.96 and *p*-value > 0.05, so it can be concluded that there is no significant effect between job stress and job satisfaction, *H3* is rejected.

Mediation test

Indirect testing was carried out in this research because there is a mediation variable in the model. Through the mediation test, it can be seen regarding the role of the mediating variable. Table 5 shows the results that have been carried out in testing the mediating variables.

Table 5. Result of mediation variable testing

Hypotheses	*β*	Std. error	*T*-statistic	*P*-value	Decision
Organizational climate —> Job stress —> Job satisfaction	.071	.078	.913	.361	Reject

Source: SMART-PLS 4.

Based on the test result in the table above, job stress cannot play a role as a mediating variable on the effect of organizational climate on job satisfaction. This hypothesis is rejected because it has a *p*-value greater than 0.05 and a *t*-statistic < 1.96.

Discussion

The research was conducted to provide an empirical contribution related to increasing the job satisfaction of nurses in hospitals by examining the relationship between organizational climate, job stress, and job satisfaction. The test was carried out by testing the four proposed hypotheses. First, the organizational climate was proven to be able to increase job satisfaction felt by hospital nurses, Second, organizational climate also affects the emergence of job stress and has no influence on nurse job satisfaction. Fourth, job stress cannot play a role in mediating the effect of organizational climate on nursing job satisfaction.

The empirical results obtained from this research require further discussion regarding several aspects. This research confirms that nurses who work in hospitals with positive organizational cli-mate conditions will feel more satisfied with the work that they do. Nurses who are spearheads of the organization, if given comfort and warmth within the organization, will encourage feelings of satisfaction in carrying out the work provided by the organization. On the other hand, if there is no positive climate in the organization, employees will not do their work well because they will not be satisfied with the work they do (Y. Li et al., 2020). Comfort conditions provided by the organization will encourage nurses to feel pleasure when carrying out their work so that satisfaction can be created. Therefore, hospital leaders must always supervise and monitor the climate in the organization because it will effect on job satisfaction (Ahmad et al., 2018). The results of this research are consistent with previous research which states that organizational climate has a positive and significant effect on nurse job satisfaction (Ahmad et al., 2018; Y. Li et al., 2020; Natawijaya et al., 2018; Tsai, 2014).

A conducive organization will encourage the achievement of optimal performance (Walker et al., 2011). If organizational conditions are not healthy and conducive, it will be difficult for existing workers to work, which can cause stress (Sahni, Kumar, 2012). Besides that, if the organizational

climate is not by the employees' abilities, it will cause tension which can increase the level of stress (Singh, Dhawan, 2012). The stress level experienced by nurses will gradually decrease if the organizational climate can be maintained well. On the contrary, if the climate is not maintained, stress level will increase and endanger the organization. The research results show that there is a negative and significant relationship between organizational climate and job stress. These results are in line with the results of previous research presented by (Pecino et al., 2019; Singh, Dhawan, 2012; Tsui, 2021).

Employees who experience high stress tend to feel dissatisfied with the work that they do (Wu et al., 2022). However, this is different when it is related to the context of nurses working in a hospital. Nurses have a job, namely handling patients, which is considered a job that does not cause stress, and nurses tend to feel satisfied with the work that they do (Khamisa et al., 2016). Nurses feel happy with the work they do even though it contains an element of pressure, but there is a positive value obtained when meeting patients (Kalisch et al., 2011). These findings show that there is no effect between job stress and job satisfaction. This findings are in line with findings from previous research (Khamisa et al., 2016) and are inversely proportional to the findings stated by (Darling et al., 2012; Guinot et al., 2014; Tremolada et al., 2015).

The research results show that the organizational climate in the hospital can provide job satisfaction for nurses. A conducive climate will make nurses feel comfortable at work to create a sense of satisfaction in nurses (Y. Li et al., 2020). When the climate created in the organization is conducive, it will be able to reduce the stress level of nurses (Pecino et al., 2019). However, stress due to the work carried out does not encourage dissatisfaction among nurses. Nurses assume that no matter how hard the work is, there are positive elements to be gained from work (Kalisch et al., 2011). In this research, job stress cannot play as a mediating variable in the effect of organizational climate on job satisfaction.

Conclusion

The significant increase in health services has encouraged efforts to improve the quality of health services, especially for hospital managers. Nurses are the spearheads in the hospital. Therefore, it is important to pay attention to nurses' job satisfaction. Job satisfaction is affected by organizational climate and job stress of nurses. A conducive organization will create high job satisfaction. However, if the organization is unable to create a conducive climate, it will encourage increased job stress. The job stress experienced by nurses is not able to create job dissatisfaction.

Limitation and future research

Although this research can contribute practically and theoretically, there are still several shortcomings that can become opportunities for future research. Firstly, this research was only conducted in a small scope, namely in one hospital so the results cannot be generalized. Second, this research is not specific to nurses with higher workloads and challenges such as emergencies but to all nurses. Third, the number of samples used in this study was small because I only used one hospital.

Future research can carry out the developments and expansions needed therefore it is easier to increase understanding. Future research can add several variables related to nurse's job satisfaction such as emotions and remuneration (Asiamah et al., 2019; Lee, Jang, 2020).

References

Ahmad, K. Z. Bin, Jasimuddin, S. M., Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision, 56*(2), 421–440. https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713

Akinwale, O. E., George, O. J. (2020). Work environment and job satisfaction among nurses in government tertiary hospitals in Nigeria. *Rajagiri Management Journal, 14*(1), 71–92. https://doi.org/10.1108/ramj-01-2020-0002

Aminingsih, P., Khatibi, A., Azam, S. .F. (2023). The social health insurance (BPJS) patient satisfaction at hermina daan mogot and pasar minggu hospitals, Indonesia. *International Journal If Professional Business Review, 8*(3), 1–25.

Anaba, P., Anaba, E. A., Abuosi, A. A. (2020). Patient satisfaction with perioperative nursing care in a tertiary hospital in Ghana. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 33*(6), 463–475. https://doi.org/10.1108/IJHCQA-01-2020-0021

Appelbaum, N. P., Lee, N., Amendola, M., Dodson, K., Kaplan, B. (2019). Surgical resident burnout and job satisfaction: the role of workplace climate and perceived support. *Journal of Surgical Research, 234*(804), 20–25. https://doi.org/10.1016/j.jss.2018.08.035

Arnetz, B. B., Lucas, T., Arnetz, J. E. (2011). Organizational climate, occupational stress, and employee mental health: Mediating effects of organizational efficiency. J*ournal of Occupational and Environmental Medicine, 53*(1), 34–42. https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e3181ffo5b

Arshadi, N., Damiri, H. (2013). The relationship of job stress with turnover intention and job performance: Moderating role of OBSE. *Procedia — Social and Behavioral Sciences, 84*(2003), 706–710. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.631

Asiamah, N., Mensah, H. K., Azinga, S. A. (2019). Enhancing nurses' job satisfaction through remuneration: can materialism be a threat? *International Journal of Ethics and Systems, 35*(3), 359–375. https://doi.org/10.1108/ijoes-01-2019-0012

Azad, M. (2019). The effect of health reform plan on job satisfaction among nurses in governmental hospitals at Ardebil and Khalkhal cities. *International Electronic Journal of Medicine, 8*(1), 6–11. https://doi.org/10.31661/iejm892

Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. K., Dahiyat, S. E. (2017). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network, 09*(01), 28–53. https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002

Batistataran, L. C., Reio, T. G. (2011). Occupational stress : Towards an integrated model. In *Proceedings of the Tenth Annual College of Education & GSN Research Conference* (9–16).

Bellouu, V., Andronikidis, A. I. (2009). Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21*(3), 294–307.

Castro, M. L., Martins, N. (2010). The relationship between organisational climate and employee satisfaction in a South African information and technology organisation. *SA Journal of Industrial Psychology, 36*(1), 1–9. https://doi.org/10.4102/sajip.v36i1.800

Choi, S. P. P., Cheung, K., Pang, S. M. C. (2012). Attributes of nursing work environment as predictors of registered nurses' job satisfaction and intention to leave. *Journal of Nursing Management,* 1–11. https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01415.x

Darling, C. A., Coccia, C., Senatore, N. (2012). Women in midlife: Stress, health and life satisfaction. *Stress and Health, 28*(1), 31–40. https://doi.org/10.1002/smi.1398

Darmody, M., Emer, S. (2016). Primary school principals' job satisfaction and occupational stress. *International Journal of Educational Management, 30*(1), 115–128.

Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: Evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management, 69*(7), 1437–1454. https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323

Faramarzpour, M., Farokhzadian, J., Tirgari, B., Shahrbabaki, P. M., Borhani, F., Rafati, F. (2021). Nurses' perceptions of hospital ethical climate and their job satisfaction. *Ethics, Medicine and Public Health, 18,* 1–8. https://doi.org/10.1016/j.jemep.2021.100664

Forehand, G. A., Haller von, G. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin, 62*(6), 361–382. https://doi.org/10.1037/h0045960

Garcia-Garcia, I., Ramos, V. B., Serrano, J. L. C., Ramos Cobos, M., Souza, A. (2011). Nursing personnel's perceptions of the organizational climate in public and private hospitals in Spain. *International Nursing Review, 58*(2), 234–241. https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2010.00871.x

Gaunya, C. R. (2016). Organizational climate as a determinant of job satisfaction among public sector employees in Kisii County, Kenya. *Journal of Resources Development and Management, 23*, 47–53. www.iiste.org

Glisson, C., James, L. R. (2002). The cross-level effects of culture and climate in human service teams. *Journal of Organizational Behavior, 23*, 767–794.

Guinot, J., Chiva, R., Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: An empirical study. *Personnel Review, 43*(1), 96–115. https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043

Güleryüz, G., Güney, S., Aydin, E. M., Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies, 45*(11), 1625–1635. https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2008.02.004

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. Cengage Learning EMEA.

Hsiung, K. S., Colditz, J. B., McGuier, E. A., Switzer, G. E., Ville von, H. M., Folb, B. L., Kolko, D. J. (2021). Measures of organizational culture and climate in primary care: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine, 36*(2), 487–499. https://doi.org/10.1007/s11606-020-06262-7

Ismail, A., Yao, A., Yunus, N. K. Y. (2009). Relationship between occupational stress and job satisfaction : An empirical study in Malaysia. *The Romanian Economic Journal, 34*(4), 3–29. http://www.rejournal.eu

Kalisch, B., Tschannen, D., Lee, H. (2011). Does missed nursing care predict job satisfaction? *Journal of Healthcare Management, 56*(2), 117–131. https://doi.org/10.1097/00115514-201103000-00007

Khamisa, N., Peltzer, K., Ilic, D., Oldenburg, B. (2016). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses: A follow-up study. *International Journal of Nursing Practice, 22*(6), 1–8. https://doi.org/10.1111/ijn.12455

Khoshakhlagh, A. H., Yazdanirad, S., Hatamnejad, Y., Khatooni, E., Kabir, S., Tajpoor, A. (2021). The relations of job stress dimensions to safety climate and accidents occurrence among the workers. *Heliyon, 7,* e08082. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08082

Kim, J. (2008). Psychological distress and occupational injury: Findings from the national health interview survey 2000–2003. *Journal of Preventive Medicine and Public Health, 41*(3), 200–207. https://doi.org/10.3961/jpmph.2008.41.3.200

Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L., Wang, H. J. (2019). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *Journal of Occupational Health, 0*(0), 1–9. https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079

Lee, M., Jang, K. S. (2020). Nurses' emotions, emotional labor, and job satisfaction. International *Journal of Workplace Health Management, 13*(1), 16–31. https://doi.org/10.1108/IJWHM-01-2019-0012

Legatum Institute (2023). The legatum prosperity indexTM. *Legatum Institute,* 1–76. https://prosperitysite.s3-accelerate.amazonaws.com/2515/4321/8072/2018_Prosperity_Index.pdf

Li, C., Makhdoom, H. U. R., Asim, S. (2020). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: Examining mediation and moderation mechanisms. *Psychology Research and Behavior Management, 13,* 105–118. https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876

Li, Y., Huang, H., Chen, Y. Y. (2020). Organizational climate, job satisfaction, and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 119*, 105640. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2020.105640

Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance, 4*(4), 309–336. https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0

Mahendra, I. M. P., Suwandana, I. G. M. (2020). Job satisfaction as a mediating variable climate organization to influenced turnover intention. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research, 4*(7), 53–59. www.ajhssr.com

Mensah, H. K., Asiamah, N., Azinga, S. A. (2019). The association between nurses' religiousness and job satisfaction: Does materialism account for a moderation effect? *International Journal of Ethics and Systems, 35*(3), 426–443. https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2018-0061

Mohammadi, A., Youzbashi, A. (2012). Investigation relationship of schools organization climate with job stress among physical education teachers. *Procedia — Social and Behavioral Sciences, 47*, 138–140. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.627

Molina, M. A. C., Gonzalez, J. M. H., Florencio, B. P., Gonzalez, J. L. G. (2014). Does the balanced scorecard adoption enhance the levels of organizational climate, employees' commitment, job satisfaction and job dedication? *Management Decision, 52*(5), 983–1010.

Natawijaya, N., Haryono, P. B., Saparso, S., Winoto, H. (2018). The effect of leadership and organizational climate on turnover intention mediated by job satisfaction. *Proceedings of the 7th International Conference on Entrepreneurship and Business Management*, 289–295. https://doi.org/10.5220/0008492002890295

Ningsih, V. G., Sarianti, R. (2022). Human resources management studies the mediating effect of work stress on the relationship between organizational climate and organizational commitment. *Human Resource Manajemen Studies, 2*(1), 30–38. http://jkmsdm.ppj.unp.ac.id/index.php/hrms

Pecino, V., Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P. A., Aguilar-Parra, J. M., Padilla-Góngora, D., López-Liria, R. (2019). Organisational climate, role stress, and public employees' job satisfaction. International *Journal of Environmental Research and Public Health, 16*(10), 1–12. https://doi.org/10.3390/ijerph16101792

Pindek, S., Zhou, Z. E., Kessler, S. R., Krajcevska, A., Spector, P. E. (2020). Workdays are not created equal: Job satisfaction and job stressors across the workweek. *Human Relations, 0*(0), 1–26. https://doi.org/10.1177/0018726720924444

Pradoto, H., Haryono, S., Wahyuningsih, S. H. (2022). The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. *Work, 71*(2), 345–355. https://doi.org/10.3233/WOR-210678

Ratnawati, A., Kholis, N. (2020). Measuring the service quality of BPJS health in Indonesia: A sharia perspective. *Journal of Islamic Marketing, 11*(4), 1019–1042. https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2018-0121

Rezaee, A., Khoshsima, H., Zare-Behtash, E., Sarani, A. (2020). English teachers' job satisfaction: Assessing contributions of the iranian school organizational climate in a mixed methods study. *Cogent Education, 7*(1), 1–24. https://doi.org/10.1080/2331186X.2019.1613007

Sahni, S. P., Kumar, V. (2012). Can we blame the climate of an organization for the stress experienced by employees? *Jindal Journal of Business Research, 1*(2), 181–192. https://doi.org/10.1177/2278682113476165

Sang, X., Teo, S. T. T., Cooper, C. L., Bohle, P. (2013). Modelling occupational stress and employee health and wellbeing in a chinese higher education institution. *Higher Education Quarterly, 67*(1), 15–39. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2012.00529.x

Schneider, B., Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organization climate. *Journal of Applied Psychology, 60*(3), 318–328. https://doi.org/10.1037/h0076756

Sekaran, U., Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. John Wiley & Sons Ltd. https://doi.org/10.1108/lodj-06-2013-0079

Shahnavazi, A., Fadaei Eshkiki, M., Shahnavazi, H., Bouraghi, H. (2021). The effect of perceived organizational climate on the performance of nurses in private hospitals. *Journal of Clinical Research in Paramedical Sciences, 10*(2), 1–7. https://doi.org/10.5812/jcrps.108532

Singh, A. K., Dhawan, N. (2012). A study of impact of organizational climate on job stress and coping mechanism in public and private sector banks. In *XIII Annual International Conference on Global Turbulence: Challenges & Opportunities. May 2012* (1–28).

Stanton, J. M., Bachiochi, P. D., Robie, C., Perez, L. M., Smith, P. C. (2002). Revising the JDI work satisfaction subscale: Insights into stress and control. *Educational and Psychological Measurement, 62*(5), 877–895. https://doi.org/10.1177/001316402236883

Steinke, C., Dastmalchian, A., Baniasadi, Y. (2015). Exploring aspects of workplace climates in Canada: Implications for the human resources of health-care. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 53*(4), 415–431. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12082

Stone, P., Pastor, D. K., Harrison, M. I. (2006). Organizational climate: implications for the home healthcare workforce. *Journal for Healthcare Quality, 28*(1), 4–11. https://doi.org/10.1111/j.1945-1474.2006.tb00589.x

Tremolada, M., Schiavo, S., Tison, T., Sormano, E., De Silvestro, G., Marson, P., Pierelli, L. (2015). Stress, burnout, and job satisfaction in 470 health professionals in 98 apheresis units in Italy: A SIdEM collaborative study. *Journal of Clinical Apheresis, 0*(0), 1–8. https://doi.org/10.1002/jca.21379

Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics, 30*(3), 373–392. https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2014.12.007

Tsui, P. L. (2021). Would organizational climate and job stress affect wellness? An empirical study on the hospitality industry in Taiwan during covid-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(19), 1–14. https://doi.org/10.3390/ijerph181910491

Ugwa, E. A., Muhammad, L. M., Ugwa, C. C. (2014). Job satisfaction among nurses and doctors in a Tertiary hospital in a cross-sectional study. *International Journal of Hospital Research, 3*(1), 11–18.

Vermeeren, B. B. B. (2016). Safety climate, worker health and organizational health performance: testing a physical, psychosocial and combined pathway. International Journal of Workplace Health Management, 9(3), 1–27.

Vong, L. T. N., Ngan, H. F. B., Lo, P. C. P. (2018). Does organizational climate moderate the relationship between job stress and intent to stay?: Evidence from Macau SAR, China. *Journal of Chinese Human Resource Management, 9*(1), 2–20. https://doi.org/10.1108/JCHRM-09-2017-0022

Walker, R. M., Brewer, G. A., Boyne, G. A., Avellaneda, C. N. (2011). Market orientation and public service performance: New public management gone mad? *Public Administration Review, 71*(5), 707–717. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02410.x

Wong, C., Walsh, E. J., Basacco, K. N., Mendes Domingues, M. C., Pye, D. R. H. (2020). Authentic leadership and job satisfaction among long-term care nurses. *Leadership in Health Services, 33*(3), 247–263. https://doi.org/10.1108/LHS-09-2019-0056

Wu, L., Jiang, S., Wang, X., Yu, L., Wang, Y., Pan, H. (2022). Entrepreneurship education and entrepreneurial intentions of college students : The mediating role of entrepreneurial self-efficacy

and the moderating role of entrepreneurial competition experience. *Frontiers in Psychology, 12,* 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.727826

Zhang, Y., Rasheed, M. I., Luqman, A. (2020). Work–family conflict and turnover intentions among Chinese nurses: The combined role of job and life satisfaction and perceived supervisor support. *Personnel Review, 49*(5), 1140–1156. https://doi.org/10.1108/PR-01-2019-0017

Received 11.09.2023

Опосредующая роль рабочего стресса в связи между организационным климатом и удовлетворённостью работой у медсестёр

БЕРУТУ Мета Бара
ORCID: 0000-0002-4830-9168
Государственный университет Джакарты, Джакарта, Индонезия

ИЛЬХАМИ Сусанти Дви (автор для переписки)
ORCID: 0000-0001-7957-5322
Университет YPPI Рембанг, Рембанг, Индонезия

Аннотация. *Цель*. Целью данного исследования является изучение роли рабочего стресса во взаимосвязи между организационным климатом и удовлетворённостью работой у больничных медсестёр. Организационный климат играет важную роль для удовлетворённости работой медсестёр, поскольку это один из основных факторов, формирующих отношение и поведение больничных медсестёр. *Методология*. В исследовании использовались метод достаточной выборки, в которую вошли 90 медсестёр, которые работают в больнице XYZ в Кедири, Восточная Ява. Для сбора данных был использован анкетный опрос. Статистический анализ данных проводился с помощью моделирования структурными уравнениями методом частичных наименьших квадратов (PLS-SEM). *Результаты*. Организационный климат является положительным и значимым предиктором удовлетворённости работой. Однако организационный климат имеет отрицательную связь с рабочим стрессом. Рабочий стресс также не связан с удовлетворённостью работой. Стресс на работе не может играть роль медиатора в отношениях между организационным климатом и удовлетворённостью работой. *Ценность результатов*. Полученные данные используются руководством больницы для повышения удовлетворённости медсестёр путем создания благоприятного организационного климата, поэтому медсёстры могут работать более комфортно. Кроме того, создание благоприятного климата может снизить стресс, который испытывают медсёстры. Результаты этого исследования также могут способствовать повышению понимания организационного поведения и методов управления человеческими ресурсами, особенно в больницах.

Ключевые слова: медсёстры, больница, организационный климат, рабочий стресс, удовлетворённость работой.

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 171–195.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-170-195

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

How is organizational citizenship behavior and job satisfaction today? Evidence on retail companies in Indonesia

Arif Rahman HAKIM
ORCID: 0009-0005-3661-1860
Aniek RUMIJATI (coresponding author)
ORCID: 0000-0003-0154-8169
MURSIDI
ORCID: 0000-0003-2154-3242
Kenny ROZ
ORCID 0000-0003-4186-5986
University of Muhammadiyah Malang, East Java, Indonesia

Abstract. *Purpose*. The era of Globalization demands business competition. Companies need to adapt and require competent human resources who are able to go the extra mile by having organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior is proven to provide great benefits for the company's business continuity. This study aims to determine the effect of compensation, servant leadership, psychological capital, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and the mediation of job satisfaction. *Methodology*. Quantitative data analysis was conducted using the PLS-SEM method of SmartPLS 4 software with a population of 103 retail employees in East Java Indonesia collected through online questionnaires. *Findings*. The findings of this study indicate that job satisfaction and psychological capital are the biggest predictors that contribute to organizational citizenship behavior behavior. While compensation and servant leadership directly do not contribute to and influence organizational citizenship behavior behavior. Job satisfaction was found to be a mediation between servant leadership and organizational citizenship behavior, and a mediation between psychological capital and organizational citizenship behavior. Implications for practice. These findings provide practical implications for companies under the need to pay attention to job satisfaction and psychological capital in individual employees because it has an impact on their organizational citizenship behavior, and also need to apply servant leadership in leadership in the company. *Value of the results*. This study provides interesting results that the level of compensation received by employees does not have an impact on organizational citizenship behavior, and this is relevant to D. W. Organ's theory that organizational citizenship behavior is voluntary, discretionary behavior and is not formally recognized and there is no compensation.

Keywords: compensation, servant leadership, psychological capital, job satisfaction, organizational citizenship behavior.

Address: Jl. Raya Tlogomas No. 246, Malang City 65144, East Java, Indonesia. **E-mail:** rumijati@umm.ac.id

Introduction

The era of globalization and competition in the business world makes companies and organizations must have competent human resources and have a competitive advantage. Challenging conditions require companies to have human resources or employees who can work extra. A successful organization needs employees who can do work beyond the expectations of the organization itself delivering a performance that exceeds expectations, and the behavior of employees performing certain tasks go beyond their obligations (Mahayasa et al., 2018; McShane, Glinow, 2015; Ristiana, 2014; Sedarmayanti, Kuswanto, 2013. Employees not only need to complete their respective jobs according to their job descriptions, but employees must have organizational citizenship behavior (OCB). OCB is a behavior that exceeds formal obligations (extra role) that is not related to direct compensation (Ristiana, 2014).

OCB is one of the important factors that can contribute to the survival of the organization and is important for the success of the organization (Manenzhe, Ngirande, 2021; Winarto, Purba, 2018). OCB has an impact and benefits the organization or company, OCB increases the productivity of colleagues and managers, and OCB is positively related to various measures of organizational effectiveness, e.g., productivity, efficiency, and profitability (Kusumajati, 2014; Podsakoff et al., 2009; Zayas-Ortiz et al., 2015). OCB impacts organizational performance and success and enable organizations to adapt more effectively to environmental change (Podsakoff et al., 2000). High OCB has a competitive advantage and is highly productive for individual and organizational performance (Manenzhe, Ngirande, 2021; Morales-Sánchez, Pasamar, 2020; Salas-Vallina et al., 2017).

Compensation is one of the main reasons and motivations why employees work and why most people look for work (Kawiana, 2020; Sinambela, 2016) . Previous empirical studies that stated compensation to be one of the variables that affect organizational citizenship behavior such as (Ardiaansyah et al., 2020; Manenzhe, Ngirande, 2021). Compensation is especially important for employees because the amount of compensation mimics the size and value of their work and affects the level of organizational citizenship behavior (Boardman et al., 2017; Manenzhe, Ngirande, 2021). Previous em-pirical findings show that compensation has a significant effect on organizational citizenship behavior (Ahmed, 2016; Ardiansyah et al., 2020; Manenzhe, Ngirande, 2021). Contradictions of empirical find-ings state that compensation does not affect organizational citizenship behavior (Kurniawan et al., 2016; Pohan et al., 2021; Utami et al., 2022).

Servant leadership is also a factor that affects organizational citizenship behavior. Servant leadership improves OCB in the work environment (Abu Bakar, McCann, 2016). Leadership serves beneficial to the organization and awakens subordinates to behave in extra roles (Hu, Liden, 2011). Servant leadership makes subordinates go beyond their job roles to exhibit OCB behavior (Ehrhart, 2004; Reed, 2015; Walumbwa et al., 2020). The previous findings indicate the important role of serving leadership in improving employee OCB behavior. Servant leadership has a significant effect on employee organizational citizenship behavior (Elche et al., 2020; Kumari et al., 2022; Mathur, Negi, 2014; Shafi et al., 2020). The results of the study contradict the findings, that servant leadership has no significant effect on organizational citizenship behavior (Prabowo, Setiawan, 2013; Pratiwi, Nawangsari, 2021; Susanti 2021).

Psychological capital (PsyCap) is also known as a factor that affects organizational citizenship behavior. PsyCap was found to be positively related to desired organizational citizenship behavior and PsyCap enable positive work-related outcomes and positive organizational change that benefit the organization, such as OCB (Luthans et al., 2007; Luthans, 2011; Avey et al., 2011). Psychological capital is a high-level human capital need because it helps in dealing with various organizational

behavioral problems (Pradhan et al., 2016). Previous empirical findings showed the result that PsyCap has a significant effect on organizational citizenship behavior (Gupta et al., 2017; Kim, Yunheejin, 2018; Sepeng et al., 2020). Contradiction with the findings states that PsyCap has no significant effect on organizational citizenship behavior (Puspita et al., 2021; Putri, 2016).

Based on the results of the study above, it was found that there was an inconsistency or contradiction of research results that gave rise to a research gap between compensation to OCB, servant leadership to OCB, and psychological capital to OCB. So, the researchers added job satisfaction as a mediat-ing variable in this research. Job satisfaction has a relationship with compensation, servant leadership, and psychological capital. It was found that compensation had a significant effect on job satisfaction (Chang et al., 2015; Purnama, Iqbal, 2020; Winda et al., 2017). Servant leadership also has a significant effect on job satisfaction (Al-Asadi et al., 2019; Farrington, Lillah, 2019; Zhang et al., 2016). Psychological capital has a significant influence on job satisfaction (Abbas et al., 2014; Jung, Yoon, 2015; Wirawan et al., 2020).

Job satisfaction is also one of the factors that affect organizational citizenship behavior. Job satisfaction is a very important element because it proves to be of great benefit to individuals and companies (Azhar et al., 2020; Indrasari, 2017). Earlier empirical evidence such found that job satisfaction results had a positive and significant effect on organizational citizenship behavior (Fitrianasari et al., 2017; Mahardika, Wibawa, 2019; Nurjanah et al., 2020; Pio, Tampi, 2018). Therefore, job satisfaction is used as a mediating variable (intervening) in the influence of compensation, servant leadership, and psychological capital on organizational citizenship behavior.

Researchers conducted a preliminary study through interviews with the owners of several Retail Businesses in East Java Indonesia regarding the retail businesses they manage and used Pre-Questionnaires as additional data. Based on the results of the preliminary study, several interesting things and phenomena were obtained related to human resources or employees who work in some of these Retail. Phenomena encountered regarding organizational citizenship behavior of Retail employees in East Java. The branch leader has made it a rule that each employee is directed to help each other when his main work has been completed. But the reality on the ground, there are still some employees who do not help other employees (low behavior of employee altruism) and especially if they do not match the employee (low behavior courtesy of employees). Employees will only help other employees when the employee is a close friend or close friend of the employee. So the sense of helping employees without paying attention to their basic duties is still low unless asked by their superiors. The employee's behavior indicates low organizational citizenship and a lack of voluntary behavior at work and in helping others.

Nominal compensation in the form of salaries given to employees has not been maximized and has not met the Regional Minimum Wage standards applicable in the area, but only adjusted to the ap-propriate nominal in the surrounding community but under the Regional Minimum Wage. Servant leadership was obtained from the results of the Pre-Questionnaire process that some employees were stating that the leader lacked service and help, the leader lacked listening and empathy and some dimensions of servant leadership were still low from the perspective of employees. Likewise, psychological capital still shows that some employees are low in self-efficacy, less optimistic, lacking expectations, and lacking a sense of resilience when facing difficult times. Some employees stated that they still did not feel job satisfaction. Job dissatisfaction is influenced by several factors and indicators of job satisfaction, such as not being satisfied with the salary, not being satisfied with promotions, not being satisfied with superior supervision, not being satisfied with colleagues, and much more.

Based on the description above and the empirical findings of previous research contradictions and the emergence of a research gap, researchers are interested in reconfirming previous findings

related to compensation, servant leadership, psychological capital, and OCB as well as job satisfaction. So, it needs to be reviewed and conducted research with the title "Job satisfaction mediating effect of compensation, servant leadership, and psychological capital on organizational citizenship behavior: study of retail employees in Indonesia". This study aims to determine the partial effect of compensation, servant leadership, psychological capital, and job satisfaction on organizational citizenship behavior and to determine the partial effect of compensation, servant leadership, and psychological capital on organizational citizenship behavior through job satisfaction.

Literature review and hypotheses development

Organizational citizenship behavior

D. W. Organ defines organizational citizenship behavioras "individual behavior" that is discretionary, not directly or explicitly recognized by formal reward systems, and that in the aggregate promotes the effective functioning of organizations" (Luthans, 2011; Organ, 1988). Furthermore, M. Pourkiani define organizational citizenship behavior as voluntary behavior, not a predetermined task and not part of the official duties of the person, and is a behavior that is not valued directly or through formal organizational structures that are not valued (Pourkiani et al., 2014). S. Robbins and T. A. Judge explain that organizational citizenship behavior is discretionary behavior that is not part of the em-ployee's formal employment requirements, and that contributes to the psychological and social envi-ronment in the workplace (Robbins, Judge, 2019).

OCB behavior is influenced by several factors according to P. M. Podsakoff including 1) task char-acteristics, 2) job attitudes, 3) task variables, 4) different types of leader behavior, 5) job satisfaction, 6) perceptions of fairness, and 7) organizational commitment positively related to civic behavior (Podsakoff et al., 2000; Rianti, 2014). Other factors influencing OCB include compensation, servant leadership mentioned PsyCap was found to be positively related to the desired OCB (Abu Bakar, McCann, 2016; Avey et al., 2011; Luthans, 2011; Manenzhe, Ngirande, 2021). Job satisfaction should be a major determinant of organizational citizenship behavior, people who are more satisfied with their work are more likely to engage in civic behavior (Robbins, Judge, 2019). So, it was found that compensation, servant leadership, psychological capital, and job satisfaction were factors that influenced OCB.

Compensation

Compensation is defined as the total of all awards given to employees in exchange for the services they provide to the organization (Sinambela, 2016). Compensation is something that employees receive in place of their service contributions to the company (Kawiana, 2020). Compensation is all in-come received in the form of money, direct goods, or indirectly as a sign of repayment for services that employees have provided to the company (Hasibuan, 2016). Compensation is an award or reward di-rectly or indirectly, financially or non-financially, that is fair and appropriate for employees, as a re-ward or contribution (service) for the achievement of company goals (Boselie, Harten van, Veld, 2021; Ramadan et al., 2021).

Servant leadership

Servant leadership theory emerged when R. K. Greenleaf defined the role of leaders as servants (Greenleaf, 1977). Servant leadership is a leader who goes beyond their interests and focuses on op-portunities to help followers grow and develop (Robbins, Judge, 2019). Servant leadership is an emerging leadership style in which leaders prioritize the interests of employees over their motives as the most important concern for their existence (Kumari et al., 2022). A leader who serves views

leadership not as a position or status, but as an opportunity to serve others, to develop their full potential (Mathur, Negi, 2014). A servant leader places too much focus on the development and well-being of the individual as well as on the community to which he or she belongs (Shafi et al., 2020). The concept of servant leadership is increasingly seen as the ideal form of leadership that many people and organizations aspire to (Spears, 2010).

Psychological capital

Psychological capital (PsyCap) is one of the theoretical constructs of positive psychology in posi-tive organizational behavior (Gurbuz, Bozkurt Yildirim, 2019). Positive organizational behavior brings positive psychology to the work environment (Gurbuz, Bozkurt Yildirim, 2019). F. Luthans defines psychological capital as the positive psychological development of individuals characterized by 1) having the confidence to take and make the necessary efforts to succeed in challenging tasks (self-efficacy); 2) making positive attributions about present and future successes (optimism); 3) persevere towards the goal, and when necessary, redirect the path towards the goal to succeed (hope); and (4) when plagued by problems and difficulties, survive and bounce back and even go beyond (resiliency) to achieve success (Luthans, 2011).

Job satisfaction

S. Robbins and T. A. Judge have positive feelings about the work resulting from the evaluation of its characteristics (Robbins, Judge, 2019). Job satisfaction is something individual. Satisfaction is an evaluation that describes a person for the feeling of his attitude of being happy or unhappy, satisfied or dissatisfied at work (Rivai, 2010). Job satisfaction is the result of employees' perception of how well their work provides things that are seen as important (Luthans, 2011). Furthermore, researchers give the notion of job satisfaction describing the measure by which a person enjoys his job (Kreitner, Kinicki, 2014). Job satisfaction is the result of employees' perceptions of how well their jobs provide things that are seen as important (Luthans, 2011). It was defines job satisfaction as how a worker can feel his job whether it is pleasant or unpleasant to do (Bangun, 2012).

Compensation and organizational citizenship behavior

Compensation can affect the civic behavior of employee organizations because it is a payment for individual performance that can increase awareness and performance (Ahmed, 2016). Although this OCB behavior is not considered formally and is not recognized in the reward system such as compen-sation, with the provision of compensation that is deemed appropriate, it will be able to influence a person's OCB behavior. Empirical research has shown a positive relationship between compensation and OCB. Findings showed the result that compensation has a positive and significant effect on organi-zational citizenship behavior (Ardiansyah et al., 2020; Manenzhe, Ngirande, 2021; Suryaman, Bayudhirgantara, 2020); Suryani et al., 2019; Fitrianasari et al., 2017; Mirsya et al., 2022; Nitawati 2020; Suseno et al., 2021; Susilo, Muhardono, 2021). Based on this, the researcher proposed a hypothesis.

H1: Compensation has a significant effect on organizational citizenship behavior.

Servant leadership and organizational citizenship behavior

M. Vondey mentions that servant leadership and OCB have a very strong influence (Vondey, 2010). Servant leadership not only serves the organization as a workplace but also serves followers (subordinates), followers will be influenced to serve orientations like leaders. F. Saleem with colleagues conclude that subordinates who work with serving leaders develop passionate and empathetic personalities and ultimately tend to help and care for others (Saleem et al., 2020). The effect of implementing servant leadership will have an impact on employees' desire to serve and help other employees. There have been many previous empirical findings found that servant leadership has a positive influence and has a significant effect on organizational citizenship behavior (Bavik et al., 2017; Elche et al., 2020; Fatril et al., 2022; Harahap, Dilla, 2020; Kumari et al., 2022; Mathur,

Negi, 2014; Newman et al., 2017; Shafi et al., 2020). Based on the existing empirical findings, the researcher proposed the following hypothesis:

H2: Servant leadership has a significant impact on organizational citizenship behavior.

Psychological capital and organizational citizenship behavior

Higher PsyCap makes employees engage in high extra-role behavior along with commitment to their organization. Promoting PsyCap levels in improving employee attitudes and work behaviors (Gurbuz, Bozkurt Yildirim, 2019). Furthermore, researchers link employees with higher and positive PsyCap will direct extra role work behavior to employees (Gupta et al., 2017; Avey et al., 2011). A high PsyCap will be able to cultivate and improve employees on high civic behavior as well. It was found that PsyCap had a positive relationship with OCB. Previous studies obtained the result that Psy-chological Capital has a positive influence and has a significant effect on organizational citizenship behavior (Beal et al., 2013); Beikzad et al., 2017; Gupta et al., 2017; Kim, Yunheejin, 2018; Lather, Kaur, 2015; Pradhan et al., 2016; Sepeng et al., 2020; Theodora, Ratnaningsih, 2020). Based on previously existing research, the researcher hypothesized the following hypothesis

H3: Psychological capital has a significant effect on organizational citizenship behavior.

Job satisfaction and organizational citizenship behavior

Job satisfaction is the main thing in determining organizational citizenship behavior, it is men-tioned that job satisfaction correlates with OCB (Robbins, Judge, 2019). Individuals who are more sat-isfied with their work will more easily engage in OCB behavior. Employees whose job satisfaction is met will devote their ability to engage with the organization or company. Previous findings showed that there was a positive and significant influence between job satisfaction on organizational citizen-ship behavior (Nurjanah et al., 2020; Pio, Tampi, 2018; Darmawati, 2018; Dewi, Suwandana, 2016; Fauziridwan et al., 2018; Fitri et al., 2021; Fitrianasari et al., 2017; Gunastri et al., 2019; Mahardika, Wibawa, 2019; Mahmudi, Surjanti, 2020; Noor et al., 2018; Prameswari, Suwandana, 2017; Wahyuni, Supartha, 2019; Winarto, Purba, 2018). Judging from the previous empirical findings, the researcher proposed the following hypothesis.

H4: Job satisfaction has a significant effect on organizational citizenship behavior.

Compensation on organizational citizenship behavior through job satisfaction

Empirical findings found a positive and significant relationship between compensation and OCB (Ahmed, 2016; Manenzhe, Ngirande, 2021). Compensation has become one of the indicators of job satisfaction itself. Job satisfaction is one of the main determining factors for organizational citizenship behavior (Robbins, Judge, 2019). Therefore, there is a relationship between compensation to OCB and job satisfaction to OCB. Previous empirical findings found and proved that job satisfaction can provide mediation between compensation and organizational citizenship behavior by (Angelina, Subudi, 2014; Dillah, 2019; Utami et al., 2022). Based on empirical findings and the relationship between variables, a hypothesis was formulated.

H5: Compensation has a significant effect on organizational citizenship behavior through job satisfaction.

Servant leadership on organizational citizenship behavior through job satisfaction

Servant leadership is one of the factors influencing OCB behavior. The empirical study of proven that servant leadership has a positive and significant influence on employee OCB. Serving leadership is indeed a factor that can improve OCB behavior in the workplace. Leaders' perceptions differ when their approach is more employee-oriented and subordinate-prioritizing, which inevitably drives sub-ordinate OCB (Isabel et al., 2021). This means that when this serving leadership is implemented, and the leader always cares and prioritizes his subordinates, then the employee's level of empathy leads to a higher level of OCB.

Job satisfaction was also found to be a factor other than servant leadership that influences organi-zational citizenship behavior (Pio, Tampi, 2018). Findings revealed that there is a positive and signifi-cant influence between servant leadership on organizational citizenship behavior through job satis-faction (Fatril et al., 2022; Setiawan, 2019; Wahyu et al., 2019). From these empirical findings, a posi-tive relationship was found between servant leadership and OCB and a positive relationship between job satisfaction with OCB. Based on the previous empiric, the research hypothesis was formulated as follows.

H6: Servant leadership affects organizational citizenship behavior through job satisfaction.

Psychological capital on organizational citizenship behavior through job satisfaction

R. K. Pradhan with colleagues brought up the fact in their empirical study that employees who have high PsyCap tend to have extra-role behavior (Pradhan et al., 2016). PsyCap is thought to foster employee OCB. PsyCap has a positive relationship with OCB (Beal et al., 2013). I was affirm that job satisfaction can be improved through the formation of leadership that serves by revolutionizing interpersonal relationships in the workplace (Wahyu et al., 2019). There is a positive and significant relationship between PsyCap and job satisfaction (Farrington, Lillah, 2019). Job satisfaction was also found to be a factor other than PsyCap which was able to influence organizational citizenship behavior (Noor et al., 2018). From these empirical findings, a positive relationship was found between PsyCap and OCB and a positive relationship between job satisfaction and OCB. Based on the previous empiric, the research hypothesis was formulated as follows:

H7: Psychological capital affects organizational citizenship behavior through job satisfaction.

Based on the literature review and hypothesis development, the following conceptual framework for this study is shown in Figure 1.

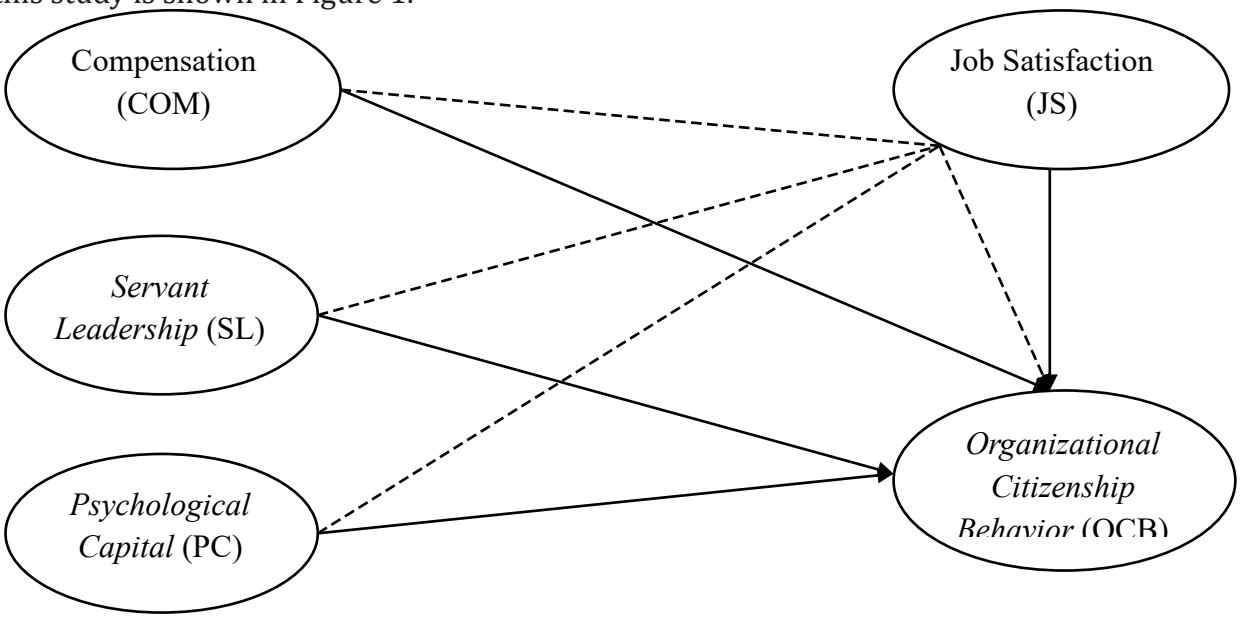

Figure 1. The proposed model for research

Methodology

Research design and research sample

This research was conducted at several retail businesses and restaurant branches spread across several areas of East Java Province Indonesia. The type of research used is explanatory research and quantitative analysis. The population used in this study were several employees totaling 103 people

from the Retail business and were used as research samples. Data collection using questionnaires distributed online starts from December 30, 2022, to January 31, 2023. Data analysis technique using Path Analysis with a structural equation model (SEM) partial least square (PLS) SEM-PLS equation model with SmartPLS software (Hair et al., 2019) with two stages of the measurement model, namely outer model and inner model.

Data analysis

The first evaluation in PLS-SEM is the Outer Model evaluation which includes: 1) convergent validity: outer loading of 0.5–0.6 is considered sufficient and average extracted (AVE) value ≥ 0,5 (Chin, 1998; Ghozali, Latan, 2015; Hair et al., 2019); 2) discriminant validity: Fornell — Larcker value and HTMT (heterotrait-monotriat ratio of correlations) value < 0,9 (Hair et al., 2019), and 3) composite reliability: Cronbach's alpha and composite reliability value > 0,7 (Hair et al., 2019). The second evaluation of PLS-SEM is the inner model which includes: 1) R-Square (R^2) values of 0.75, 0.50, and 0.25 indicate strong, moderate, and weak models, respectively (Hair et al., 2011)SEM is equivalent to carrying out covariance-based SEM (CB-SEM); and 2) goodness of fit (GoF): Q-square value > 0 indicates that the model has predictive relevance.

Measurement scales

Data measurement uses a 5-point Likert scale ("1" = "Strongly disagree", "2" = "Disagree", "3" = "Neutral", "4" = "Agree" and "5" = "Strongly Agree"). This research uses indicators or dimensions of OCB and has been used in many international studies include: 1) altruism, 2) courtesy, 3) sportsmanship, 4) civic virtue, and 5) conscientiousness (Abrahams, 2016; Organ, 1997). Compensation uses measurement indicators include 1) salaries, 2) incentives, 3) insurance, 4) office facilities, and 5) benefits (Hasibuan, 2016).

Servant leadership in this study uses a global scale of 14 items (Ehrhart, 2004). This measurement scale was chosen because it has been widely used and validated in previous studies, namely (Bavik et al., 2017; Elche et al., 2020; Jaramillo et al., 2009; Newman et al., 2017; Saleem et al., 2020; Shafi et al., 2020). The seven dimensions of servant leadership are 1) forming relationships with subordinates, 2) empowering subordinates, 3) helping subordinates grow and succeed, 4) behaving ethically, 5) having conceptual skills, 6) putting subordinates first, and 7) creating value for those outside the organization (Ehrhart, 2004).

PsyCap measurement in this study used the psychological capital questionnaire which was developed by F. Luthans, the choice of PCQ was based because it has been widely used and proven valid in previous international research such as (Avey et al., 2011; Gupta et al., 2017; Gurbuz, Bozkurt Yildirim, 2019; Luthans et al., 2007; Norman et al., 2010; Pradhan et al., 2016; Shrestha, Jena, 2021)the growing interest in recent years on psychological capital (self-efficacy, hope, resilience, and optimism. Psychological capital indicators used are the psychological capital questionnaire developed by F. Luthans , the four indicators include 1) self-efficacy, 2) hope, 3) optimism, and 4) resiliency (Luthans et al., 2007). Last, job satisfaction indicators include 1) the work itself, 2) payment, 3) promotion opportunities, 4) supervision, and 5) co-workers (Luthans, 2011).

Results

Demographic information (characteristic respondents)

This research was conducted at the retail businesses and restaurants, with questionnaires distributed to 120 employees, but the questionnaires did not return in their entirety from the number of employees and could be processed by as many as 103 respondents. The characteristics of respondents were categorized based on gender, last education, length of work, and age. Demographics

of respondents from the gender category were dominated by 55 women (53.4%) and 48 men (46.6%). The following are the detailed results of the characteristics of the respondents (Table 1).

Table 1. Demographic information

Demographic item	Frequency (N = 103)	Percentage
Gender		
Man	48	46,6%
Woman	55	53,4%
Education		
High school or Vocational high school equivalent	99	96,1%
D1/D2/D3	1	1,0%
Other	3	2,9%
Length of work		
< 2 years	38	36,9%
2–5 years	38	36,9%
5–10 years	23	22,3%
>10 years	4	3,9%
Age		
< 25 years	61	59,2%
25–35 years	40	38,8%
36–45 years	2	1,9%
Marital status		
Marry	47	45,6%
Unmarried	56	54,4%

Source: primary data processed (2023).

Outer model: validity and reliability

PLS-SEM has two stages of evaluation of the measurement model used, namely the measurement model (outer model) and the structural model (inner model). The first evaluation carried out is the evaluation of the outer model including convergent validity, discriminant validity, and composite reliability. Convergent validity is evaluated by looking at the outer loading value > 0.5 and the AVE value > 0.5. Based on the results of the initial outer loading, it was obtained that for the items OCB4, OCB6, JS2, JS3, and JS4 the outer loading value was still < 0.5. Thus, the item must be eliminated from the research model. Furthermore, after the PLS Algorithm was re-performed by removing the item, it was obtained that the COM1 item had an outer loading value of 0.407 < 0.5 so it was eliminated again from the model. After the elimination of COM1 items, the results of the entire outer loading have been > 0.5, but the AVE values of the Compensation Construct (0.500) and OCB (0.460) do not meet the AVE value standards > 0.5. Thus, the lowest outer loading (COM2, OCB2, and OCB3) was eliminated from the model. The results of the final analysis obtained by outer loading have met the standards > 0,5–0,6 (Chin, 1999), the results of the complete convergent validity are in Table 2.

Based on Table 1, it is processed that all items after iteration III are declared Valid because the outer loading value has > 0.5. Furthermore, convergent validity is also measured and evaluated by looking at the AVE value with an AVE value criterion of > 0.5. From Table 1, it is obtained that all vars have an AVE value of > 0.5 and are declared valid. Thus, it is concluded that the variables OCB, compensation, servant leadership, psychological capital, and job satisfaction are declared convergent validity to be valid and meet the criteria.

The last outer model test, namely composite reliability, was evaluated using Cronbach's alpha value and the composite reliability value > 0.7. Based on Table 1, results were obtained that Cronbach's alpha and Composite reliability values of all variables had > 0.7 (Hair et al., 2019). Thus,

it is concluded that all variable items OCB, compensation, servant leadership, psychological capital, and job satisfaction are declared reliable. Therefore, the evaluation of the outer model carried out has met the criteria and is declared valid and reliable.

Table 2. Convergent validity and composite reliability results

Variable	Items	Outer loading	AVE	Cronbach alpha	Composite reliability
Organizational citizenship behavior (OCB)	OCB1	.690	.523	.816	.867
	OCB5	.697			
	OCB7	.816			
	OCB8	.796			
	OCB9	.673			
	OCB10	.651			
Compensation (COM)	COM3	.685	.571	.769	.840
	COM4	.667			
	COM5	.834			
	COM6	.820			
Servant leadership (SL)	SL1	.778	.616	.952	.957
	SL2	.830			
	SL3	.684			
	SL4	.782			
	SL5	.783			
	SL6	.763			
	SL7	.786			
	SL8	.788			
	SL9	.846			
	SL10	.886			
	SL11	.786			
	SL12	.809			
	SL13	.721			
	SL14	.722			
Psyicologival capital (PC or PsyCap)	PC1	.725	.504	.877	.901
	PC2	.742			
	PC3	.714			
	PC4	.742			
	PC5	.768			
	PC6	.700			
	PC7	.679			
	PC8	.639			
	PC9	.668			
Job satisfaction (JS)	JS1	.633	.527	.814	.868
	JS5	.562			
	JS6	.774			
	JS7	.827			
	JS8	.738			
	JS9	.785			

Source: processed PLS output (2023).

Furthermore, in the evaluation of discriminant validity, this study used HTMT to evaluate discriminant validity (Hair et al., 2019). From table 2, it is known that all correlation values between constructs have an HTMT value of < 0.9. Thus, from the results of the HTMT, it is stated that all items are valid. HTMT test results are shown in the following Table 3.

Table 3. Values heterotrait-monotriate ratio of correlations

Variable	Compensation	Job Satisfaction	OCB	Psychological Capital	Servant Leadership
Compensation					
Job satisfaction	.470				
Organizational citizenship behavior (OCB)	.622	.301			
Psychological capital	.512	.452	.854		
Servant leadership	.599	.432	.349	.458	

Source: processed PLS output (2023).

Inner model: goodness of fit

The second evaluation is the inner model, this evaluation includes R-Square (R^2) and Goodness of Fit (GoF). The *R*-square or called the coefficient of determination is used to see the magnitude of the contribution of the free variable to the bound variable. From the PLS test conducted, the following R-Square values were obtained (Table 4).

Table 4. Coefficient of determination (R^2)

Variable	R^2
Job satisfaction	.432
Organizational citizenship behavior	.613

Source: processed PLS output (2023).

Based on Table 5, it is known that the R-Square value of the job satisfaction variable is 0.432 or 43.2%. These results showed that 43.2% of job satisfaction variables were influenced and explained by compensation, servant leadership, and psychological capital variables, and 56.8% were influenced by other variables outside the model research. R-Square 43.2% is weak.

The R-Square value of the OCB variable is 0.613 or 61.3%. These results explain that 61.3% of the OCB variable is explained by the variables of compensation, servant, leadership and psychological capital, and job satisfaction, and 38.7% is influenced by other variables outside the built model. The R-Square of 61.1% is moderate because the R^2 value is 0.613 > 0.50 and < 0.75. Finally, from the evaluation of the inner model, namely goodness of fit (GoF), GoF can be determined by analyzing the predictive-relevance value (Q^2). From the results of R-Square, the GoF research model is as follows:

$Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$

$Q^2 = 1 - (1 - 0.432)(1 - 0.613)$

$Q^2 = 1 - (0.568)(0.387)$

$Q^2 = 1 - 0.2198 >> Q^2 = 0.7802 = 78.02\%$

The calculation results obtained that the value of Q^2 is 78.02% and includes GoF Large. The Q^2 value obtained explains that the diversity of data built on the model has a predictive relevance of 78.02% and the remaining 21.98% is explained by variables outside the model and error rates. Thus, this GoF interprets a well-formed model and can explain 7 8.02% of the variables studied.

Hypothesis testing

Next, testing the hypothesis formulated in the research framework is carried out. The hypothesis test is carried out to see the influence of the proposed hypothesis with the criteria of a *t*-statistical value of more than 1.96 and *p*-values < 0.05 then the hypothesis is accepted (Table 2).

Table 5. Hypothesis results

Hypothesis	Original sample	*t*-statistics	*p*-values	Information
Direct effect				
H1 Compensation -> Organizational citizenship behavior	–.069	.897	.370	Rejected
H2 Servant leadership -> Organizational citizenship behavior	–.124	1.125	.261	Rejected
H3 Psychological capital -> Organizational citizenship behavior	.646	8.338	.000	Accepted
H4 Job satisfaction -> Organizational citizenship behavior	.343	3.695	.000	Accepted
Indirect effects				
H5 Compensation -> Job satisfaction -> Organizational citizenship behavior	.043	1.103	.270	Rejected
H6 Servant leadership -> Job Satisfaction -> Organizational citizenship behavior	.145	2.343	.019	Accepted
H7 Psychological capital -> Job satisfaction -> Organizational citizenship behavior	.093	2.367	.018	Accepted

Source: processed PLS output (2023).

Discussion

The results of hypothesis testing showed that it was found that compensation had a negative and insignificant effect on OCB. This means that the level of compensation will not affect the level of individual OCB behavior. These findings support the results of research show that compensation has no significant effect on OCB conducted (Kurniawan et al., 2016; Pohan et al., 2021; Susilowati et al., 2022; Utami et al., 2022). These findings are following the OCB theory expressed by D. W. Organ a discretionary (free) individual behavior that is not recognized by the formal reward system, and M. Pourkiani organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior. The study population included 1276 employees of the gas company in Khuzestan province, and 296 subjects were selected according to Cochran formula. To collect data, questionnaires of OCB Podsakoff et al (1990with colleagues also mention OCB as voluntary behavior outside of individual duties (Organ, 1998; Pourkiani et al., 2014). Thus, because it is voluntary and discretionary, compensation is not a factor influencing OCB behavior. Employees with high OCB behavior do not expect rewards or compensation from the company, since OCB comes from a voluntary desire to help and work outside of the main job. OCB is optional or voluntary and that OCB does not have to be recognized by the organization's formal reward system (Luthans, 2011). The characteristics of OCB behavior are carried out spontaneously and are not the basis for rewards (Susilowati et al., 2022).

Servant leadership has a negative and insignificant relationship with OCB. These results interpret that the good or bad of a serving leadership style has no influence on an individual's OCB behavior. This finding is supported by the results of research which revealed the results that servant leadership did not have a significant effect on OCB (Handoko et al., 2021; Jaya, 2022; Prabowo, Setiawan, 2013; Pratiwi, Nawangsari, 2021; Salsabila, Berliyanti, 2022; Satiti et al., 2019; Susanti, 2021). Previous empirical findings show that servant leadership is not a determining factor in employee OCB behavior in companies. If it is associated with Organ's Theory that OCB is discretionary (free) behavior, this finding is appropriate because OCB arises spontaneously from the individual without direction from the leader. One of the indicators of OCB altruism (helpful behavior), will arise voluntarily even though it is not the task of the individual, and OCB is also carried out spontaneously and unsolicited (Susilowati et al., 2022). Servant leadership is a leader who goes beyond their interests and focuses on opportunities to help followers grow and develop (Robbins, Judge, 2019).

Psychological capital has a positive and significant effect on OCB. These findings interpret that the height or increase in PsyCap will also improve the OCB behavior of employees and vice versa. These findings corroborate the results of a study found that PsyCap was positively and significantly associated with OCB (Beikzad et al., 2017; Gupta et al., 2017; Kim, Yunheejin, 2018; Lather, Kaur, 2015; Pradhan et al., 2016; Sepeng et al., 2020the growing interest in recent years on psychological capital (self-efficacy, hope, resilience, and optimism. PsyCap was found to be positively related to OCB (Luthans2011; Avey et al., 2011). These earlier empiricists have demonstrated the importance of PsyCap to individuals and organizations. R. K. Pradhan the growing interest in recent years on psychological capital (self-efficacy, hope, resilience, and optimismwith colleagues revealed in their study that employees who have high PsyCap tend to have OCB behavior (Pradhan et al., 2016)the growing interest in recent years on psychological capital (self-efficacy, hope, resilience, and optimism. A. S. Lather and S. Kaur revealed that it is very important for organizations to invest in developing psychological capital to truly utilize benefits both for employees and also for the organization (Lather, Kaur, 2015). Individuals with higher PsyCap will direct extra role work behavior (Avey et al., 2011). In this study, the PsyCap variable became the largest predictor on its contribution in influencing OCB. Finally, a high PsyCap will have an impact on individual outcomes and boil down to increasing one's OCB behavior.

Job satisfaction has a positive and significant effect on OCB. This means that when employee Job Satisfaction increases and feels satisfied, it will increase the employee's OCB behavior at work. This finding is supported by the results of some research which found that job satisfaction has a positive and significant effect on OCB (Nurjanah et al., 2020; Pio, Tampi, 2018; Fauziridwan et al., 2018; Fitri et al., 2021; Noor et al., 2018; Wahyuni, Supartha, 2019). The empiricism shows that higher job satisfaction will result in higher employee OCB behavior, and conversely, low job satisfaction makes OCB be-havior low as well. Work satisfaction describes the measure by which a person enjoys his work (Kreitner, Kinicki, 2014). Individuals who feel job satisfaction will show maximum performance and high OCB behavior. The findings of this study are relevant to what was revealed, that "job satisfaction is the main thing in determining organizational citizenship behavior", it is stated that job satisfaction correlates with OCB (Robbins, Judge, 2019). Individuals who are more satisfied with their work will more easily engage in OCB behavior.

The result from hypothesis testing indirect effects was found that compensation had a positive and insignificant effect on OCB through Job Satisfaction. From the results of direct influence testing, it was also found that compensation had a negative and insignificant effect on OCB. This means directly also that compensation is not a variable that shapes and impacts OCB behavior. This finding is in contradiction with the results of the research which shows that Job Satisfaction can provide mediation between the compensation variable and the OCB variable (Utami et al., 2022). These findings also suggest that high or low compensation has no impact on OCB, even through job satisfaction indirectly. These results show that job satisfaction does not become a mediation or compensation to OCB. This finding was found to be a novelty because there have been no studies similar to its empirical findings.

Servant leadership has a positive and significant effect on OCB through job satisfaction. These findings suggest that good and bad servant leadership will contribute to improving employee job satisfaction and ultimately influencing OCB behavior. These results reinforce the findings that Servant Leadership has a positive and significant effect on OCB through job satisfaction (Setiawan, 2019; Wahyu et al., 2019). Direct effect results in the fact that servant leadership has a negative and insignificant influence on OCB, and it is known that the indirect effect of servant leadership on OCB is through job satisfaction. Therefore, these results intercede that job satisfaction becomes a full mediation between and OCB. Supervision is an important source of job satisfaction, this is measured

by the extent to which supervisors take a personal interest and care about employees (Luthans, 2011). Empirical evidence suggests the main reason employees leave the company is that superiors don't care about employees (Luthans, 2011). Servant leadership implemented by the leader makes employee job satisfaction will be fulfilled if employees feel cared for and the relationship with superiors is well maintained.

Psychological capital has a positive and significant effect on OCB through job satisfaction. These results show that the high or low of PsyCap will have an impact on employee perceived job satisfaction and will ultimately improve employee OCB behavior. Based on the results of direct effects hypothesis testing, it was found that PsyCap had a positive and significant effect on OCB and was the largest predictor in the contribution of influencing OCB in this study. These findings imply that job satisfaction becomes partial mediation since PsyCap is, directly and indirectly, able to affect OCB. This result is known as a novelty because previous empirics have not found the results of exciting research. The emergence of Psycap theory has focused on advancing the discipline of positive psychology (Pradhan et al., 2016). Chews with high PsyCap are more satisfied with their work, career, and life (Effendi et al., 2021). High PsyCap will increase job satisfaction, and ultimately be able to contribute to an employee's OCB behavior in the workplace.

Conclusions

The results showed that 1) compensation had a negative and insignificant contribution to OCB, 2) servant leadership had a negative and insignificant contribution to OCB, 3) psychological capital had a positive and significant contribution to OCB, 4) job satisfaction had a positive and significant contribution to OCB, 5) compensation had a positive and insignificant influence on OCB through job satisfaction, 6) servant leadership has a positive and significant influence on OCB through job satisfaction, 7) psychological capital has a positive and significant influence on OCB through job satisfaction.

This finding implies two main factors that contribute greatly to organizational citizenship behavior, namely job satisfaction and psychological capital. Individuals with fulfilled job satisfaction will do extra work as feedback from the sense of satisfaction provided by the company, job satisfaction is the main determinant of OCB behavior (Robbins, Judge, 2019). Likewise, individuals who have high self-efficacy, hope, optimism, and resiliency (dimensions of PsyCap), will have more enthusiasm and endurance at work and positive thoughts. Positive organizations bring positive psychology to the work environment (Gurbuz, Bozkurt Yildirim, 2019).

Theoretical implications

This study provides interesting results and contributions to existing theories. First, this study reveals that the level of compensation received by employees does not have an impact on organizational citizenship behavior, and this is relevant to theory "that OCB is voluntary, discretionary and not formally recognized behavior and there is no direct compensation" (Organ, 1998). Empirical mention the characteristics of OCB behavior carried out spontaneously, and not the basis for reward (Susilowati et al., 2022). Second, employees are more concerned about the job satisfaction felt during work. When employees are satisfied, the organizational citizenship behavior will increase. This finding is relevant to what is revealed (Robbins, Judge, 2019), that job satisfaction is the main thing in determining organizational citizenship behavior, mentioned job satisfaction is correlated with OCB. Third, psychological capital is very important in increasing OCB behavior owned by employees. M. Seligman explored the existence of a fourth high-level need, PsyCap, which causes happiness and well-being at work (Seligman, 2002). This PsyCap transcends economic, social, and human capital (Luthans, 2011). Fourth, job satisfaction is a determinant predictor for servant leadership

in increasing OCB behavior, employees must feel job satisfaction first and then feel the impact of servant leadership. Fifth, we assume that this study is found as a novelty because empirically no study has been found with the variables of compensation, servant leadership, and psychological capital together influencing OCB.

Practical implications

These findings provide practical implications that:

1) companies need to pay attention to employee OCB behavior because of their great benefits and impact on individuals and organizations;

2) companies should pay attention to the Compensation provided to employees and provide a salary amount that is close to the applicable Regional Minimum Wage in order to meet the needs of employees;

3) companies need to apply servant leadership in work activities because the good and bad leadership style will affect employee productivity;

4) the company must maintain and improve the psychological capital owned by employees because PsyCap is very important because it is related to self-confidence, expectations, optimism and resilience of employees at work and is proven to be the biggest predictor in contributing to influencing OCB;

5) companies are obliged to increase and shape the job satisfaction felt by employees, especially on the indicators of payment and adapt to established standards and in particular can meet the needs of employees.

This is where the role of the manager (leader) is in making HR policies to fulfill employee job satisfaction, as well as maintaining employee psychological capital so that it always increases, most importantly leaders must start applying servant leadership to their subordinates at work.

Limitations and future research

This research has some limitations. First, including the collection of primary data through questionnaires alone, so researchers can then add other instruments such as in-depth interviews to enrich primary data in data analysis. Second, researchers are further expected to use larger samples and more objects. Third, other analysis software such as AMOS and LISREL with the CB-SEM method. Finally, future research is expected to reconfirm these findings with different samples and objects, as well as add other variables, because there are still many other variables and factors that affect OCB, for example, employee engagement, organizational culture, emotional intelligence, retention, and others.

References

Abbas, M., Raja, U., Darr, W., Bouckenooghe, D. (2014). Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Management, 40*(7), 1813–1830. https://doi.org/10.1177/0149206312455243

Abrahams, B. P. (2016). *The impact of organisational culture on organisational citizenship behaviour within the South African Police Service in the Western Cape* [University of the Western Cape]. http://etd.uwc.ac.za/xmlui/handle/11394/5279

Abu Bakar, H., McCann, R. M. (2016). The mediating effect of leader–member dyadic communication style agreement on the relationship between servant leadership and group-level organizational citizenship behavior. *Management Communication Quarterly, 30*(1), 32–58. https://doi.org/10.1177/0893318915601162

Adil, H., Rao, C. V. K., Ayaz, M. Q., Shinwari, A. (2020). Effect of compensation packages on job satisfaction and employees' retention: a case of Jalalabad-based private universities of Afghanistan. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research, 8*(2), 26–35.

Ahmed, N. O. A. (2016). Impact of human resource management practices on organizational citizenship behavior: An empirical investigation from banking sector of Sudan. *International Review of Management and Marketing, 6*(4).

Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal, 40*(4), 472–484. https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337

Angelina, A., Subudi, M. (2014). Pengaruh kompensasi finansial dan gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan dan organizational citizenship behavior (OCB) Pada Hotel Alit'S Beach Bali [The influence of financial compensation and leadership style on employee job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) at Alit'S Beach Hotel, Bali]. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 3*(4), 243085.

Ardiansyah, H., Susita, D. (2020). Organizational culture, compensation and employee engagement influence on organizational citizenship behavior. *Opcion, 36*(SpecialEdition26). https://produccioncientificaluz.org/index.php/opcion/article/view/31790

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly, 22*(2), 127–152. https://doi.org/10.1002/hrdq.20070

Azhar, M. E., Nurdin, D. U., Siswadi, Y. (2020). Pengaruh disiplin kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan [The influence of work discipline and compensation on employee job satisfaction]. *Jurnal Humaniora, 4*(1).

Bangun, W. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia [Human Resource Management]. Erlangga.

Bavik, A., Bavik, Y. L., Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly, 58*(4), 364–373. https://doi.org/10.1177/1938965517719282

Beal, L., Stavros, J. M., Cole, M. L. (2013). Effect of psychological capital and resistance to change on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology, 39*(2 SPL), 1–11. https://doi.org/10.4102/sajip.v39i2.1136

Beikzad, J., Kohan, M., Arab-Zozani, M. (2017). Assessing the effect of psychological capital on organizational citizenship behavior in Tabriz university of medical sciences. *Depictiion of Health, 8*(1), 11–17.

Boardman, A. E., Greenberg, D. H., Vining, A. R., Weimer, D. L. (2017). *Cost-benefit analysis: Concepts and practice*. NY: Cambridge University Press.

Chang, W. J., Liao, S. H., Lee, Y. J., Lo, W. P. (2015). Organizational commitment, knowledge sharing and organizational citizenship behaviour: The case of the Taiwanese semiconductor industry. *Knowledge Management Research and Practice, 13*(3). https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.51

Chin, Wynne, N. P. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least square. *Statistical Strategies for Small Sample Research, 1*(1).

Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. April.

Darmawati, A. (2018). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediasi [The influence of job satisfaction on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediating variable]. *Jurnal Ilmu Manajemen, 13*(1), 1–21. https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22220

Dewi, N. L. P. Y. A., Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior sebagai varibel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud, 5*(9), 5643–5670.

Dillah, I. U. (2019). *Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada tenaga pengajar fulltime Di Bimbingan Konsultasi Belajar Nurul Fikri* [The influence of leadership and compensation on organizational citizenship behavior with job satisfaction as a mediator in full-time teaching staff at the Nurul Fikri Learning Consultation Guidance Center] Universitas Negeri Jakarta http://repository.fe.unj.ac.id/id/eprint/7267

Effendi, M., Nimran, U., Utami, H. N., Afrianty, T. W. (2021). Effects of psychological capital and gratitude on employees intention to leave: The role of job satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business, 8*(2), 1125–1134. https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.1125

Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology, 57*(1), 61–94. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02484.x

Elche, D., Ruiz-Palomino, P., Linuesa-Langreo, J. (2020). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(6), 2035–2053. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2019-0501

Fanny, F., Admaja, S. (2017). *Analisa servant leadership terhadap organization citizenship behavior (OCB) melalui kepuasan kerja karyawan* [Analysis of servant leadership on organizational citizenship behavior (OCB) through employee job satisfaction]. Universitas Kristen Petra: Surabaya.

Farrington, S. M., Lillah, R. (2019). Servant leadership and job satisfaction within private healthcare practices. *Leadership in Health Services, 32*(1), 148–168. https://doi.org/10.1108/LHS-09-2017-0056

Fatril, R., Bayu, R., Cira, R., Fitri, H. (2022). Pengaruh servant leadership dan kualitas kehidupan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada Dinas Pendidikan Kota Padang [The influence of servant leadership and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable at the Padang City Education Office]. *Journal Of Law And Economics, 1*(1), 21–31. https://doi.org/10.56347/jle.v1i1.37

Fauziridwan, M., Adawiyah, W. R., Ahmad, A. A. (2018). Pengaruh employee engagement dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) serta dampaknya terhadap turnover intention. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems, 20*(1), 1100–1104. https://doi.org/10.5373/JARDCS/V11/20192677

Fitri, V. C., Purwana, D., Saptono, A. (2021). Pengaruh kepuasan kerja, pengembangan karir terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan perurI [The influence of servant leadership and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable at the Padang City Education Office]. *Jurnal E-Bis (Ekonomi-Bisnis), 5*(1), 31–44.

Fitrianasari, D., Nimran, U., Utami, H. (2017). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kinerja Karyawan [The influence of compensation and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance]. *Jurnal Profit, 7*, 12–24. http://www.ejournalfia.ub.ac.id/index.php/profit/article/view/296

Ghozali, I., Latan, H. (2015). *Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 3.0.* [Concepts, techniques and applications using Smart PLS 3.0 Program]. Universitas Diponegoro.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness.* [Servant leadership : A journey into the nature of legitimate power and greatness]. Paulist Press, New York

Gunastri, N. M., Handayani, A. A. I. R. E., Astakoni, I. M. P. (2019). Analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan variabel mediasi komitmen organisasional (Studi pada koperasi asadana semesta denpasar) [Analysis of the influence of job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) with the mediating variable of organizational commitment (Study on the Asadana Semesta Denpasar Cooperative)]. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8*(3), 1784. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p22

Gupta, M., Shaheen, M., Reddy, P. K. (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development, 36*(7). https://doi.org/10.1108/JMD-06-2016-0084

Gurbuz, S., Bozkurt Yildirim, H. (2019). Working in the hangar: The impact of psychological capital on work outcomes among army aircraft mechanics. *Military Psychology, 31*(1), 60–70. https://doi.org/10.1080/08995605.2018.1538741

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. W. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.

Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2). https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Handoko, B., Fahlevi, A., Siregar, M. S. (2021). Analisis Pengaruh Servant Leadership dan Employee Empowerment terhadap Kinerja karyawan melalui organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening (Studi) [Analysis of the influence of servant leadership and employee empowerment on employee performance through organizational citizenship behavior as an intervening variable (Study)]. J*urnal Ilman : Jurnal Ilmu Manajemen, 9*(1), 1–10.

Harahap, A. S. H., Dilla, D. V. (2020). Pengaruh motivasi dan servant leadership terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Sungai Dareh [The influence of motivation and servant leadership on employee performance with organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable at Sungai Dareh Regional General Hospital (RSUD)]. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan IImu Sosial, 1*(1), 101–113. https://doi.org/10.38035/JMPIS

Hasibuan, M. S. (2016). Manajemen sumber daya manusia [Human Resource Management]. In *Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara*. Penerbit Bumi Aksara.

Hu, J., Liden, R. C. (2011). Antecedents of team potency and team effectiveness: An examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of Applied Psychology, 96*(4), 851–862. https://doi.org/10.1037/a0022465

Indrasari, M. (2017). *Kepuasan kerja dan kinerja karyawan tinjauan dari dimensi iklim organisasi, kreativitas individu, dan karakteristik pekerjaan* [Job satisfaction and employee performance a review of the dimensions of organizational climate, individual creativity, and job characteristics]. Indonesia Pustaka.

Isabel, R. D., David, M. R., Gabriel, C. C. (2021). *The effect of servant leadership on employee outcomes: Does endogeneity matter? Quality and Quantity*. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01109-7

Jaramillo, F., Grisaffe, D., Chonko, L., Roberts, J. (2009). Examining the impact of servant leadership on salesperson's turnover intention. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 29*(4), 351–365. https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290404

Jaya, K. (2022). Pengaruh implementation of servant leadership terhadap organizational citizenship behavior melalui job crafting and employee environmental engagement sebagai variabel mediasi [The influence of implementation of servant leadership on organizational citizenship behavior through job crafting and employee environmental engagement as mediating variables]. *Agora, 10*(1).

Jung, H. S., Yoon, H. H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27*(6), 1135–1156. https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019

Kawiana, I. G. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan* [Human Resource Management "HR" Company] (1st ed.). UNHI Press Publishing.

Kim, S. Y., Yunheejin. (2018). The effects of psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behavior in long-term care worker. *Journal of Policy Development, 18*(2), 185–211. https://doi.org/10.35224/kapd.2018.18.2.006

Kreitner, R., Kinicki, A. (2014). *Organizational Behavior* (9th ed.). Salemba Empat.

Kumari, K., Abbas, J., Hwang, J., Cioca, L. I. (2022). Does servant leadership promote emotional intelligence and organizational citizenship behavior among employees? A structural analysis. *Sustainability (Switzerland), 14*(9), 1–18. https://doi.org/10.3390/su14095231

Kurniawan, D., Widarko, A., Slamet, A. R. (2016). Pengaruh komitmen organisasi dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui motivasi sebagai variabel intervening (studi pada dinas kependudukan dan pencatatan sipil kota malang) [The Influence of Organizational Commitment and Compensation on Organizational Citizenship Behavior (OCB) Through Motivation as an Intervening Variable (Study at the Population and Civil Registration Service of Malang City)]. *Jurnal Riset Manajemen*, 98–111.

Kusumajati, D. A. (2014). Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan [Organizational citizenship behavior (OCB) of employees in companies]. *Humaniora, 5*(1), 62. https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981

Lather, A. S., Kaur, S. (2015). psychological capital as predictor of organizational commitment and organizational citizenship behavior. *International Journal of Indian Psychology, 2*(4). https://doi.org/10.25215/0204.069

Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior.* McGraw-Hill Education.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach* (12th ed.). McGraw-Hill Companies, Inc.

Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology, 60*(3), 541–572. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x

Mahardika, I. N. B. P., Wibawa, I. M. A. (2019). Pengaruh budaya organisasi kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan [The influence of organizational culture, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior in employees]. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana, 8*(1), 7340–7370. https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i01.p14

Mahayasa, I. G. A., Sintasih, D. K., Putra, M. S. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasional dan organizational behavior perawat [The influence of job satisfaction and organizational culture on organizational commitment and organizational behavior of nurses]. *Matrik : Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis Dan Kewirausahaan, 12*, 71–86.

Mahmudi, K., Surjanti, J. (2020). Analisis pengaruh kepuasan kerja, budaya organisasi dan kompetensi terhadap organizational citizenship behavior pada Pt. Mubarak Ainama Kunt Surabaya [Analysis of the influence of job satisfaction, organizational culture and competence on organizational citizenship behavior at PT. Mubarak Ainama Kunt Surabaya]. *Jurnal Ilmu Manajemen Unesa, 8*(3), 931–945.

Manenzhe, P. M., Ngirande, H. (2021). The influence of compensation, training and development on organisational citizenship behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology, 47.* https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1845

Mathur, G., Negi, P. (2014). Servant leadership and organizational citizenship behaviour among employees of service sector environmental medicine: Social and medical aspects view project servant leadership and organizational citizenship behaviour among employees of service sector. *American International Journal of Research in Humanities, Arts and Social Sciences AIJRHASS, January 2015,* 14–595. http://www.iasir.net

McShane, S. L., Glinow, M. A. Von. (2015). *Organizational behavior: emerging knowledge, global reality*. Seventh Edition. McGraw-Hill Education.

Mirsya, I., Hadi, H., Zefriyenni, Z. (2022). Budaya organisasi, kompensasi, dan kompetensi terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai pemediasi [Organizational culture, compensation, and competence on organizational citizenship behavior (ocb) with organizational commitment as a mediator]. *Journal of Business and Economics (JBE) UPI YPTK, 7*(1), 1–11. https://doi.org/10.35134/jbeupiyptk.v7i1.139

Morales-Sánchez, R., Pasamar, S. (2020). How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity: The moderator role of perceived organisational support. *Employee Relations, 42*(2). https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0169

Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., Sendjaya, S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: the roles of lmx, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics, 145*(1), 49–62. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6

Nitawati, E. Y. (2020). Pengaruh kompensasi, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (Studi kasus pada karyawan alfamart team coordinator i surabaya) [The influence of compensation, motivation, and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) (Case Study on Employees of Alfamart Team Coordinator I Surabaya)]. *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM), 5*(1), 1–14.

Noor, L. S., Anisa, H. U., Rahmawati, R. (2018). The effect of organizational commitments and work involvements on job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) (Case Study on PT Batulicin Enam Sembilan). *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, 16*(5), 190–199.

Norman, S. M., Avey, J. B., Nimnicht, J. L., Pigeon, N. G. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviors. *Journal of Leadership and Organizational Studies, 17*(4). https://doi.org/10.1177/1548051809353764

Nurjanah, S., Pebianti, V., Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management, 7*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521

Organ, D. W. (1998). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome (The Issues in Organization and Management Series)*. Lexington Books.

Pio, R. J., Tampi, J. R. E. (2018). The influence of spiritual leadership on quality of work life, job satisfaction and organizational citizenship behavior. *International Journal of Law and Management, 60*(2). https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0028

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 94*(1). https://doi.org/10.1037/a0013079

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviours and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviours. *The Leadership Quarterly, 1*(2), 107–142. https://doi.org/doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513–563. https://doi.org/10.1177/014920630002600307

Pohan, R. O., Pio, R. J., Tatimu, V. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompensasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior [The influence of transformational leadership style, compensation and job satisfaction on organizational citizenship behavior]. *Productivity, 2*(5), 403–407.

Pourkiani, M., Farokhian, A., Gheisari, F. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan gas company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences, 4*(20), 282–290. https://doi.org/www.cibtech.org/sp.ed/jls/2014/03/jls.htm

Prabowo, V. C., Setiawan, R. (2013). Pengaruh servant leadership dan komitmen organisasional karyawan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) Pada Blue Bird Group Surabaya [The influence of servant leadership and employee organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) at Blue Bird Group Surabaya]. *Jurnal Agora, 1*(3), 1–12.

Pradhan, R. K., Jena, L. K., Bhattacharya, P. (2016). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Cogent Business and Management, 3*(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/23311975.2016.1194174

Prameswari, N. K. S., Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior [The influence of organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior]. *E-Jurnal Manajemen Unud, 6*(3), 1368–1397.

Pratiwi, L. A., Nawangsari, L. C. (2021). Organizational citizenship behavior while mediating self-efficacy, servant leadership and organization culture on employee performance. *European Journal of Business and Management Research, 6*(1), 225–231. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713

Purnama, Y., Iqbal, M. A. (2020). Effect of compensation, career development on the performance of employees through job satisfaction as intervening variable (Case Study at PT. Bank Syariah Mandiri in Indonesia). *European Journal of Business and Management, 12*(3), 89–96. https://doi.org/10.7176/ejbm/12-3-11

Puspita, C., Lantasia, D., Rizal, A. (2021). The influence of empowerment and psychological capital on organizational citizenship behavior, mediated by job satisfaction. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal, 5*(3), 20357–20370.

Putri, M. D. (2016). *Pengaruh positive psycological capital, job satisfaction terhadap organizational citizenship behaviour pada Hotel Blue Sky Pandurata di Jakarta* [The influence of positive psychological capital, job satisfaction on organizational citizenship behavior at the Blue Sky Pandurata Hotel in Jakarta]. Universitas Trisakti. http://repository.trisakti.ac.id/usaktiana/index.php/home/detail/detail_koleksi/0/SKR/judul/00000000000000082478/0

Ramadhan, N., Caroline, Rachmansyah, H., Amelia, E., Maulana, R., Januar, F. N., Sinaga, O. (2021). The influence of compensation and communication on job satisfaction of CV Pustaka Garut. *Review of International Geographical Education Online, 11*(5). https://doi.org/10.48047/rigeo.11.05.105

Rianti, R. (2014). *Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) PADA Karyawan Kantor (BPM-BANGDES) Provinsi Riau* [The influence

of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) on office employees (BPM-BANGDES) in Riau Province]. Universitas Islam Negeri Sultan Sarif Kasim Riau. http://repository.uin-suska.ac.id/6308/

Ristiana M, M. (2014). pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dan kinerja karyawan rumah sakit Bhayangkara Trijata Denpasar [The influence of organizational commitment and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance at Bhayangkara Trijata Hospital, Denpasar]. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen, 9*(1). https://doi.org/10.30996/die.v9i1.199

Rivai, V. (2010). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik* [Human Resource Management for Companies: from Theory to Practice]. PT Raja Grafindo Persada.

Robbins, S., Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). NY : Pearson Education.

Saleem, F., Zhang, Y. Z., Gopinath, C., Adeel, A. (2020). Impact of servant leadership on performance: the mediating role of affective and cognitive trust. *SAGE Open, 10*(1). https://doi.org/10.1177/2158244019900562

Salsabila, A. H., Berliyanti, D. O. (2022). Pengaruh emotional intelligence, servant leadership pada organizational citizenship behavior [The influence of emotional intelligence, servant leadership on organizational citizenship behavior]. *JBEE : Journal Business Economics and Entrepreneurship, 4*(1).

Satiti, T. G., Sukarno, G., Nugroho, J. (2019). Analisis organizational citizenship behavior melalui peran servant leadership dan emotional intelligence di RSUD Kota Madiun (Studi Kasus Pada Perawat ICU dan IGD) [Analysis of organizational citizenship behavior through the role of servant leadership and emotional intelligence at Madiun City Hospital (Case Study on ICU and IGD Nurses)]. *Prosiding SEMA 2019 Seminar Nasional Manajemen Dan Call for Paper 22 Agustus 2019 "Potensi Perkembangan Ekonomi Digital Di Indonesia,"* 34–41.

Sedarmayanti, Kuswanto, L. (2013). Pengaruh servant leadership, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (Studi Pada Rumah Sakit Immanuel Bandung) [The influence of servant leadership, organizational commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior (Study at Immanuel Hospital Bandung)]. *Jurnal Ilmu Administrasi, XII*(3), 513–528.

Sepeng, W., Stander, M. W., Vaart, L. van der, Coxen, L. (2020). Authentic leadership, organisational citizenship behaviour and intention to leave: The role of psychological capital. *SA Journal of Industrial Psychology*, 1–10.

Setiawan, W. S. (2019). Pengaruh servant leadership terhadap organizational citinzenship behaviour, melalui kepuasan kerja sebagai mediasi di PT. Cobra Dental Group [The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior, through job satisfaction as a mediator at PT. Cobra Dental Group]. *Agora, 7*(2), 1–6.

Shafi, M. Q., Rabbani, S., Alama, R. M., GuL, S. (2020). Servant leadership: impact on organizational citizenship behavior and knowledge sharing behavior. *Journal of Southwest Jiaotong University, 55*(4). https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.4.63

Shrestha, A. K., Jena, L. K. (2021). Interactive effects of workplace spirituality and psychological capital on employee negativity. *Management and Labour Studies, 46*(1), 59–77. https://doi.org/10.1177/0258042X20962994

Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen sumber daya manusia membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja* [Human resource management building a solid work team to improve performance] (1st ed.). Sinar Grafika Offset.

Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership, 1*(1), 25–30.

Suryaman, D. W., Bayudhirgantara, M. (2020). The effect of career development, compensation and organizational communication on organizational citizenship behavior (OCB) in millenial employees in pt rajawali nusindo. *Dinasti International Journal of Management Science, 2*(2), 218–231.

Suryani, N. N., Gama, I. G., Parwita, G. B. S. (2019). The effect of organizational compensation and commitment to organizational citizenship behavior in the cooperative and small, middle enterprises department of Bali province. *International Journal of Contemporary Research and Review, 10*(01). https://doi.org/10.15520/ijcrr.v10i01.643

Susanti, A. H. (2021). Pengaruh lingkungan kerja, kompensasi materil, dan the servant leadership terhadap komitmen organisasional serta implikasinya pada organizational citizenship behavior (OCB) di perusahaan daerah air minum tirta bening kabupaten pati [The influence of work environment, material compensation, and servant leadership on organizational commitment and its implications on organizational citizenship behavior (OCB) at the tirta bening regional drinking water company, Pati Regency]. *Jurnal Studi Manajemen Bisni, 01*(01), 1–28.

Suseno, Kirana, K. C., Lukitaningsih, A. (2021). Analisis budaya organisasi , kompensasi , dan disiplin kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui motivasi sebagai variabel moderasi [Analysis of organizational culture, compensation, and work discipline on organizational citizenship behavior (OCB) through motivation as a moderating variable]. *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis, 6*(2), 269–282. https://doi.org/https://doi.org/10.29407/nusamba.v6i2.16005

Susilo, D., Muhardono, A. (2021). Analisis pengaruh motivasi kerja, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) tenaga pendidik [Analysis of the influence of work motivation, work environment and compensation on organizational citizenship behavior (OCB) of educators]. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis, 24*(02), 95–102. www.jurnal.unikal.ac.id/index.php/jebi%0APENGARUH

Susilowati, A., Kirana, K. C., Subiyanto, D. (2022). The influence of transformational leadership style and organizational culture on employee performance with organizational commitment as an intervening variable. *Journal of International Conference Proceedings (JICP), 5*(5), 247–258.

Theodora, T. H., Ratnaningsih, I. Z. (2020). Hubungan antara psychological capital dengan organizational citizenship behavior pada pramuniaga PT. X Cabang Tangerang [The relationship between psychological capital and organizational citizenship behavior in sales staff of PT. X Tangerang Branch]. *Jurnal EMPATI, 7*(2), 682–690. https://doi.org/10.14710/empati.2018.21698

Utami, A. W., Kirana, K. C., Subiyanto, D. (2022). Analisis pengaruh kompensasi dan kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus ATR/BPN Kantah Kab. Wonosobo) [Analysis of the influence of compensation and emotional intelligence on organizational citizenship behavior (OCB) with job satisfaction as an intervening variable (Case study of ATR/BPN Kantah, Wonosobo Regency)]. *Scientific journal of reflection: Economic, Accounting, Management and Business, 5*(1), 93–102.

Vallina, A. S., Alegre, J., Fernandez, R. (2017). Happiness at work and organisational citizenship behaviour: Is organisational learning a missing link? *International Journal of Manpower, 38*(3). https://doi.org/10.1108/IJM-10-2015-0163

Vondey, M. (2010). The relationships among servant leadership, organizational citizenship behavior, person-organization fit, and organizational identification. *International Journal of Leadership Studies, 6*(1), 3–27.

Wahyu, A., Tentama, F., Diah Sari, E. Y. (2019). The role of servant leadership and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediator. *International Journal of Scientific and Technology Research, 8*(10), 1134–1141.

Wahyuni, N. P. D. E., Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh keadilan organisasional, komitmen organisasional, dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) [The influence of organizational justice, organizational commitment, and job satisfaction on organizational citizenship behavior (OCB)]. *E-Jurnal Manajemen, 8*(10), 6079–6098.

Winarto, W., Purba, J. H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan rumah sakit swasta di Kota Medan) [The influence of transformational leadership style on organizational citizenship behavior with job satisfaction as an intervening variable (Case study on private hospital employees in Medan City)]. *Jurnal Ilmiah Methonomi, 4*(2), 111–123.

Winda, O., Nayati, U. H., Arik, P. (2017). Impact of compensation and career development on job satisfaction and employees performance. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences, 64*(4). https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-04.15

Wirawan, H., Jufri, M., Saman, A. (2020). The effect of authentic leadership and psychological capital on work engagement: the mediating role of job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal, 41*(8), 1139–1154. https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0433

Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy, 35*, 91–106. https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010

Zhang, Z., Lee, J. C. K., Wong, P. H. (2016). Multilevel structural equation modeling analysis of the servant leadership construct and its relation to job satisfaction. *Leadership and Organization Development Journal, 37*(8). https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0159

Received 10.06.2023

Как сегодня обстоят дела с организационным гражданским поведением и удовлетворённостью работой в компаниях розничной торговли в Индонезии?

ХАКИМ Ариф Рахман
ORCID: 0009-0005-3661-1860
РУМИДЖАТИ Аниек (автор для переписки)
ORCID: 0000-0003-0154-8169
МУРСИДИ Мурсиди
ORCID: 0000-0003-2154-3242
РОЗ Кенни
ORCID: 0000-0003-4186-5986
Университет Мухаммадии Маланг, Восточная Ява, Индонезия

Аннотация. *Цель*. Эпоха глобализации требует от компаний конкуренции в бизнесе. Организации нуждаются в адаптации и в компетентных кадровых ресурсах, которые способны пройти лишнюю милю, демонстрируя организационное гражданское поведение. Доказано, что организационное гражданское поведение обеспечивает большие преимущества для устойчивости бизнеса компании. Целью данного исследования является определение влияния компенсации, лидерства как служения, психологического капитала и удовлетворённости работой на организационное гражданское поведение и опосредующей роли, которую играет удовлетворённость работой. *Методология*. Количественная обработка первичных данных проводился с помощью моделирования структурных уравнений методом частичных наименьших квадратов (PLS-SEM) с использованием программного обеспечения SmartPLS 4 на выборке из 103 работников предприятий розничной торговли в Восточной Яве, Индонезия, собранной с помощью онлайн-анкет. *Результаты*. Результаты данного исследования показывают, что удовлетворённость работой и психологический капитал являются наибольшими предикторами, которые вносят вклад в организационное гражданское поведение. В то время как компенсация и лидерство как служение напрямую не связаны с организационным гражданским поведением. Было обнаружено, что удовлетворённость работой опосредует связь между лидерством как служением и организационным гражданским поведением, а также связь между психологическим капиталом и организационным гражданским поведением. *Значение для практики*. Эти результаты дают практические значения для компаний, которым необходимо уделять внимание удовлетворённости работой и психологическому капиталу отдельных сотрудников, поскольку это влияет на их организационное гражданское поведение, а также необходимо применять лидерство как служение в руководстве в компании. *Ценность результатов.* Это исследование дает интересные результаты о том, что уровень компенсации, получаемой сотрудниками, не связано с организационным гражданским поведением, и это соответствует теории Д. У. Органа о том, что организационное гражданское поведение является добровольным, дискреционным поведением и официально не признается, и не предусматривает никакой компенсации.

Ключевые слова: компенсация, лидерство как служение, психологический капитал, удовлетворённость работой, организационное гражданское поведение.

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 196–214.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-196-214

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

The contribution of interpersonal conflict and organizational justice to counterproductive work behavior and the moderating role of emotional intelligence

Adha ADHA
ORCID: 0009-0001-4296-8955
Siti NURMAYANTI
ORCID: 0009-0008-7590-6700
Embun SURYANI
ORCID: 0000-0003-3890-1608
University of Mataram, Mataram, Indonesia

Abstracts. *Purpose*. This study aims to examine the moderating role of emotional intelligence on the influence of interpersonal conflict and organizational justice to counterproductive work behavior. *Methodology*. This type of research uses a quantitative approach and causal associative methodology. A total of 72 respondents (47 civil servants and 25 non-civil servants) were obtained from a population of 256 employees at the regional secretariat of the Bima Regency, Indonesia, using the proportional random sampling technique. All variables under investigation are measured using the Likert scale, giving points from "1" (strongly disagree) to "5" (strongly agree). The questionnaire's 70 items are presented as statements, like 19 items about counterproductive work behavior (Bennett, Robinson, 2000). 15 items about interpersonal conflict (Bruk-Lee, Spector, 2006), 20 items about organizational justice (Niehoff, Moorman, 1993), and 16 items about emotional intelligence (Wong, Law, 2002). PLS-SEM was used in data analysis with the Smart PLS 4 program. *Findings*. The results showed that interpersonal conflict had a significant positive contribution to counterproductive work behavior, while organizational justice had a significant negative contribution in counterproductive work behavior. Furthermore, emotional intelligence can weaken the effect of interpersonal conflict on counterproductive work behavior and strengthen the influence of organizational justice on counterproductive work behavior. *Theoretical implications.* The results of this study provide additional support regarding social exchange theory, which states that there is a reciprocal relationship as a form of recompense for the treatment of others. This theory is a framework used to understand social interactions and relationships between individuals based on mutually beneficial exchanges. In the context of this study, there is a relationship based on the exchange of resources in the form of emotional support, information, assignment assistance, promotions, and mutually beneficial recognition. *Implications for practice*. People with high emotional intelligence will be better at managing their emotions, so management needs to design emotional intelligence training and development to reduce employee involvement in counterproductive work behavior both caused by interpersonal conflict and perceived organizational justice.

Keywords: emotional intelligence, interpersonal conflict, organizational justice, counterproductive work behavior.

Address: Jl. Majapahit No. 62, Gomong, Kec. Selaparang, Kota Mataram, Nusa Tenggara Bar. 83115, Indonesia. **E-Mail:** adhaone@gmail.com

Introduction

Counterproductive work behavior (CWB) refers to a set of deliberate activities taken at work with the goal to cause harm to the organization and any interested parties (coworkers, clients, customers, and supervisors) (Rogelberg, 2007). CWB can happen in both public and private companies, and its effects have been shown to be harmful to stakeholders, employees, organizations, communities, and even entire nations (Mehmood et al., 2022). R. J. Bennett and S. L. Robinson divided CWB into two, namely interpersonal deviation (CWB-I) and organizational deviation (CWB-O) (Bennett, Robinson (2000). CWB-I is defined as an intentional act that has the potential to hurt people or group members. Examples include making fun of, cursing out, or behaving rudely against someone. While CWB-O is a purposeful conduct that might potentially affect the organization, examples include sluggish work performance and drinking alcohol (Bennett, Robinson, 2000). CWB can be caused by several factors such as hostility, negative emotions, personality, impulsiveness, and drug addiction, job stressors, perceptions of fairness, experiences, and group norms (Rogelberg, 2007).

Interpersonal conflict is defined as a mild dispute between co-workers to physical assault on others (Spector, Jex, 1998). Interpersonal conflict refers to how well an individual gets along with other people at work, such as the frequency of arguments and how often other people are mean to other individuals (Spector, Jex, 1998). Meanwhile, interpersonal conflict is a process that begins when one party feels that another party has or will negatively affect something that he cares about (Thomas, 1992). Then R. Ilies with colleagues explained that interpersonal conflict is a negative interpersonal encounter characterized by controversial exchanges, hostility or aggression (Ilies et al., 1998). Interpersonal conflict as one of the factors that triggers CWB shows a positive influence on the relationship between the two, where in conditions of high interpersonal conflict it will increase counterproductive work behavior (Hendrayani, Dewi, 2020). This is proven by several previous studies conducted that interpersonal conflict has a significant positive effect on CWB (Hasanati et al., 2018; Kundi, Badar, 2021). Likewise research conducted that there is a positive relationship between indirect supervisor conflict and CWB (Ma, Liu, 2018). However, different results in a other study conducted that interpersonal conflict has a significant negative effect on CWB (Rahim et al., 2018).

In addition, the factors that influence CWB are organizational justice. Organizational justice is employees' impression based on the fair treatment they experience that related to attitude, treatment, and compensation (Jufrizen, Kandhita, 2021). The fairness of policies and procedures, the distribution of organizational results, and the treatment of employees by management and superiors are all factors that are taken into consideration by employees about fairness in organization (Rogelberg, 2007). Employees with low organizational justice would perform more counterproductive actions compared to employees with higher organizational justice (Akmal et al., 2020). This relationship is consistent with earlier research, which found a negative relationship between organizational justice and CWB (Abbasi et al., 2022). A significant negative relationship between organizational justice and CWB is also demonstrated (Hany et al., 2020). The one study also demonstrates that there is a significant negative relationship between justice and CWB (Al-A'wasa, 2018). Distributive justice, on the other hand, had no effect on CWB, whereas procedural justice and interactional justice had a negative and significant impact on CWB (Zakiy, Hariyanto, 2022).

The findings of earlier studies indicate that there is a research gap in the connection between organizational justice and CWB as well as interpersonal conflict and CWB. This demonstrates that there are additional factors that influence this relationship, such as the presence of emotional intelligence (EI), job burnout, and negative emotion, as some research shows that interpersonal conflict lead to negative emotions, which in turn lead to the amount of CWB committed, then is

was showed that the indirect effect of perceived organizational justice on CWB through job burnout was significant among individuals with low moral identity but not among individuals with high moral identity (Kessler et al., 2013; Wu et al., 2016). The research also explain that the presence of interpersonal conflict and the sense of injustice will result in negative emotions, which will then enhance CWB (Spector, Fox, 2002). This can be explained that emotions can be controlled and CWB can be decreased by someone who has high EI. Someone who has a higher level of EI will be better able to understand, organize, and utilize emotional information compared to those who have a lower EI (Salovey, Mayer, 1990). So that EI can be a moderating variable, where EI will weaken the relationship between interpersonal conflict and CWB but strengthen the relationship between organizational justice and CWB.

The moderating effect of EI between interpersonal conflict and CWB is supported by previous research. Research show that EI weakens the influence of interpersonal conflict on CWB (Hendrayani, Dewi, 2020). J. Ma and C. Liu also revealed that EI weakens the relationship between indirect supervisor conflict and CWB (Ma, Liu, 2018). Then it was concluded that the relationship between interpersonal conflict and CWB will be moderated by EI, so that the positive relationship is weak at higher EI levels (Kundi, Badar, 2021). While different results were shown that social competence in the form of emotional intelligence does not moderate the relationship between interpersonal conflict at work and the level of involvement in abusive behavior at work (Kisamore et al., 2010). Previous study has also shown that EI has a moderating influence on the association between organizational justice and CWB, that is research, where was found that EI enhances the influence between perceived justice and CWB (Badawy, 2022). However, this is different from the results of the research, which shows that emotional intelligence (and its four subdimensions) does not moderate the relationship between perceived fairness and CWB (Devonish, Greenidge, 2010).

Research on CWB and the factors that influence it is a very important thing to do. This is because the negative impact of CWB behavior can result in reduced organizational productivity and harm targeted individuals. Then there is a research gap found in several previous studies, so researchers conduct research related to the influence of interpersonal conflict and organizational justice on counterproductive work behavior moderated by emotional intelligence.

Literature reviews and hypothesis development

Counterproductive work behavior

Deviant workplace behavior or also called counterproductive work behavior (CWB) has been defined as intentional behavior that violates organizational norms and can harm the organization or its members (Hollinger, 1986; Robinson, Bennet, 1995; Spector, Fox, 2002; O'Boyle et al., 2011). Some rsearchers view counterproductive acts such as theft, drug and alcohol abuse, lying, insubordination, vandalism, sabotage, absenteeism, and acts of aggression as a larger syndrome which they call organizational delinquency (Hogan, Hogan, 1989).

The definition of CWB refers to any purposeful activity made by members of an organization that breaches organizational and (or) cultural standards. Intentionality is an important element that func-tions in defining three types of bad behavior in organizations: type S (Self), O (Organization), and D (Damage) (Vardi, Wiener, 1996). In type S, bad behavior is self-serving (i.e., instrumental action designed to benefit the actor), in type O, behavior is aimed at benefiting the organization (e.g., misrepresenting company earnings to increase share prices), and bad behavior type D aims to cause damage (Vardi and Wiener, 1996).

Based on the definition stated above, it can be concluded that CWB is intentional behavior carried out by individuals or members of an organization in the form of unethical actions that violate organizational norms so that they can harm individuals and their organizations.

Interpersonal conflict

Interpersonal conflict is defined as the perception that occurs when different parties continue to have different views or conflicts when there is incompatibility between individuals with one another, which usually includes tension, hostility, and disturbances among members in a group (Jehn, 1995). Interpersonal conflict can be said to be a dispute that occurs when the interests, goals, or values of different individuals or groups are incompatible with one another (Henry, 2009). Interpersonal conflict is a dynamic process that occurs between individuals and (or) groups who are in interdependent relationships and is more likely to occur with a variety of situational backgrounds (e.g., zerosum reward structures, resources rare, etc.) and personal circumstances (e.g., previous history of conflict, interpersonal diversity, etc.) (Barki, Hartwick, 2004). So that this interpersonal conflict can be a very emotional experience, which is often characterized by intense feelings and reactions (Moeller, Kwantes, 2015). Based on this definition, it can be concluded that interpersonal conflict is a dispute that occurs between individuals because of differences in views or interests, interference, and then causes negative emotions.

Organizational justice

Organizational justice (OJ) refers to employees' assessment of fair and equal treatment in certain workplaces (Ghran et al., 2019; Mulang, 2022; Novitasari et al., 2020). Organizational justice is an individual's evaluation of the ethical and moral positions of managerial behavior (Cropanzano et al., 2007). Organizational justice is a person's belief that things that happen, things that are done, or things that are decided upon within an organization are fair (Wiseman, Stillwell, 2022). Organizational jus-tice is viewed as being essential to social and psychological functioning, and people's ability to predict how they will be treated in the future depends on their understanding of the level of organizational justice that exist (Faeq, Ismael, 2022).

Organizational justice is employees' impression based on the fair treatment they experience that related to attitude, treatment, and compensation (Jufrizen, Kandhita, 2021). Organizational justice re-fers to employees' perceptions of fairness in the workplace as a whole and includes the results at-tained, the method used to determine the results, and the quality of interpersonal treatment (Robbins, Judge, 2022). In an organizational context, where many employees with different values, interests and problems have to act together, fair treatment is very important (Cohen, Diamant, 2019). This justice will motivate them to work well and be diligent so that employee performance will increase (Mon, Jennifer, 2022). However, if employees do not feel that they are treated equally, they can express their dissatisfaction through the CWB. This is consistent with the performance model of P. E. Spector and S. Fox, who argues that organizational justice is a predictor that can influence the behavior of OCB and CWB (Spector, Fox, 2002). Based on the explanation above, it can be concluded that organizational justice is an employee's assessment of perceived justice in the form of processes or rules, results obtained, and equal treatment at work.

Emotional intelligence

P. Salovey and J. D. Mayer explain that emotional intelligence (EI) is a component of social intelligence and comprises the capacity to recognize one's own and other people's feelings and emotions and use that knowledge to inform one's decisions and actions (Salovey, Mayer, 1990). Emotional intelligence refers to the ability to recognize one's own feelings and those of others, to motivate oneself, and to manage one's emotions well in relationships with others (Goleman, 1998). EI is the ability to manage oneself and a relationship with someone in a mature and constructive manner

(Kreitner, Kinick, 2009). EI is the capacity to comprehend one's own and other people's emotions, as well as the meaning behind them, and to control one's own emotions in a certain way (Robbins, Judge, 2022). Based on the definitions explained by some of these experts, it can be concluded that emotional intelligence is the ability that a person must observe the emotions of himself and others so that he can be used to control his thoughts and actions.

The influence of interpersonal conflict on counterproductive work behavior

This study uses social exchange theory to understand the relationship between interpersonal conflict and counterproductive work behavior (Blau, 1964). Social exchange theory (SET) is the main paradigm for understanding workplace relationships (Chernyak-Hai, Rabenu, 2018). SET shows that individuals develop exchange relationships based on their experiences with others (Cook et al., 2013). In this theory there is a reciprocal relationship in return for the actions of others, so that this interaction is usually seen as a form of interdependence and depends on the actions of others (Blau, 1964).

This SET concept directs attention to the traits that appear in interpersonal relationships and so-cial interactions. This can be explained that if someone who has received services from other people is expected to give the same treatment on certain occasions. If one person reciprocates accordingly, the social reward the other person receives serves as an inducement to provide further assistance and the resulting exchange of reciprocal service creates a social bond between the two. This social relationship is the result of the actions of both individuals, where each action depends on the actions of others (Blau, 1964).

In accordance with the SET on negative reciprocity, individuals tend to respond to negative treatment with negative treatment (Cropanzano, Mitchell, 2005). This is a form of interpersonal conflict, where the existence of this conflict between coworkers and superiors will increase counterproductive work behavior (Rogelberg, 2007). As in research it shows that interpersonal conflict positively and significantly affects CWB (Kundi, Badar, 2021). Other research also shows that there is a significant positive effect between interpersonal conflict and CWB (Hasanati et al., 2018). There is a positive relationship between indirect supervisor conflict and CWB (Ma, Liu, 2018). So, the hypothesis can be formulated as follows:

H1: Interpersonal conflict has a significant positive contribution in counterproductive work behavior.

The effect of organizational justice on counterproductive work behavior

The relationship between organizational justice on counterproductive work behavior also uses social exchange theory as explained in the previous interpersonal conflict relationship with counterproductive work behavior. In this relationship, someone who gets unfair treatment in his organization will provide feedback in the form of negative behavior in his workplace, both towards his organization and his co-workers. The environment in the workplace such as injustice and individual personality are factors that can influence the occurrence of deviations in the workplace (CWB) (Rogelberg, 2007).

Employees' perceptions of superior justice are at the core of organizational justice (Faeq, Ismael, 2022). Employees are sensitive to the decisions made by their superiors every day, whether on a small or large scale, and consider them unfair or unfair. Individual judgments influence their behavior, and if employees consider it unfair, it can lead to work deviations (Mulang, 2022). Then employees will respond to these actions by directly retaliating against their superiors (due to the boss's abusive actions) and employees may engage in deviance by targeting other organizations or individuals (Mitchell, Ambrose, 2007).

Apart from social exchange theory, the relationship between organizational justice and counterproductive work behavior is also based on justice theory. According to equity theory, when employees experience some form of injustice or inequality, they will be motivated to restore justice. Any attempt to balance the justice equation will be considered as retaliatory behavior (Rogelberg,

2007). So that employees will do CWB as a form of recompense for the perceived injustice. When the fairness felt by employees is low, it will trigger deviant behavior, conversely, high perceived fairness will reduce employee involvement in CWB (Badaawy, 2022; Clercq de et al., 2021). Research show a negative relationship between organizational justice and CWB, also show that organizational justice has a significant negative effect on CWB, likewise show a significant negative relationship between organizational justice and CWB (Abbasi et al., 2021; Hany et al., 2020; Nurmalaah et al., 2022). Therefore, this study proposes the following hypothesis:

H2: Organizational justice has a significant negative contribution in counterproductive work behavior.

The role of emotional intelligence in moderating the influence of interpersonal conflict on counterproductive work behavior

The workplace is an environment that can generate strong emotions because it is a source of fulfilling physical and psychological needs, where individuals in the workplace will monitor situations, and situations that are considered very relevant in influencing well-being will tend to generate emotions, in this case, interpersonal conflict situations (Spector, Fox, 2002). Conflicts often generate a lot of emotions, and a collection of emotions will lead to anger and include feelings such as irritation, annoyance, contempt, envy, and torment (Burell et al., 2014).

Interpersonal conflict situations that trigger negative emotions will increase the likelihood of CWB occurring, either by actively and directly attacking the agent of the situation (for example, through intimidation and threats) or passively and indirectly coping with emotions (for example, by avoiding work or drinking alcohol) (Spector, Fox, 2002). So, to regulate the negative emotions of these individuals it is necessary to have EI, because EI is the individual's ability to feel, access, and generate emotions so that it can help thinking, understand emotions and emotional knowledge, and regulate emotions reflectively to increase emotional and intellectual growth (Mayer, Salovey, 1997). People with high EI are better able to manage their negative emotions, so they are less likely to do CWB because El can reduce the effects of these negative emotions (Spector, Fox, 2002). As one research shows, EI weakens the influence of interpersonal conflict on CWB (Hendrayani, Dewi, 2020). EI weakens the relationship between indirect supervisor conflict and CWB (Ma, Liu, 2018). Then it was concluded that the relationship between interpersonal conflict and CWB will be moderated by EI, so that CWB will be weak at a high level of EI (Kundi, Badar, 2021). So that the hypothesis can be formulated as follows:

H3: Emotional intelligence weakens the influence of interpersonal conflict with counterproductive work behavior.

The role of emotional intelligence in moderating the effect of organizational justice on counterproductive work behavior

P. E. Spector and S. Fox also provide an explanation of the relationship model between organizational justice and CWB, stating that different organizational and working situations would result in both positive and negative feelings (Spector, Fox, 2002). A work environment that shows perceived injustice will generate negative emotions, then the presence of these emotions will increase CWB (Spector, Fox, 2002). According to the fairness theory of CWB, workers who are not treated fairly will usually participate in CWB (Rogelberg, 2007). This could be caused by the employee's low emotional intelligence, which makes it difficult for him to control his feelings in the face of perceived injustice and increases CWB. On the other hand, if their emotional intelligence is higher, they will be better able to control emotions, both positive and negative emotions, and this will reduce counterproductive work behavior. The some study demonstrates that EI strengthens the influence of organizational jus-tice on CWB (Mahaiputra, Piartrini, 2021). The same findings, that EI improves the influence of organizational justice on CWB, were also found (Hendrayani, Dewi, 2020). Then another research also shows that EI strengthens the relationship between perceived justice and CWB, where people

with high EI are less involved in CWB even with perceived injustice (Badawy, 2022). So, the research hypothesis is as follows:

H4: Emotional intelligence strengthens the influence of organizational justice with counterproductive work behavior.

Based on the theoretical basis, framework for thinking and developing hypotheses, a conceptual framework can be made as follows.

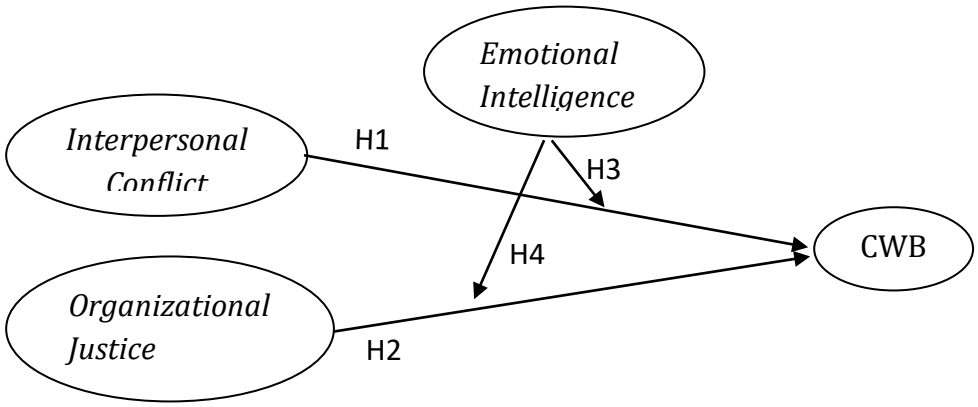

Figure 1. Research conceptual framework

Method

Data collection and analysis

The type of research used is causal associative with a quantitative approach. Causal associative research is a study to examine the relationship between one variable and another (Sugiyono, 2014). This research method relates to the collection and analysis of data that is structured and can be represented numerically(Goertzen, 2017).

A total of 72 people (47 civil servants and 25 non-civil servants) were selected from the total number of 256 personnel at the Regional Secretariat of the Bima Regency as samples using the proportionate random selection technique. utilizing a questionnaire as a data collection tool. Additionally, smart PLS 4.0.9 software was used to analyze the research data implementing the partial least squarestructural equation model (PLS-SEM). The results of the PLS analysis are in the form of a measurement model (outer model) and a structural model (inner model). The measurement model is used to test validity and reliability, while the structural model is used to test causality (hypothesis testing) (Setiaman, 2023).

Measures

All variables under investigation are measured using the Likert scale, giving points from "1" (strongly disagree) to "5" (strongly agree). The questionnaire's 70 items are presented as statements, like 19 items about CWB (Bennett, Robinson, 2000), 15 items about interpersonal conflict (Bruk-Lee, Spector, 2006), 20 items about organizational justice (Niehoff, Moorman, 1993), and 16 items about emotional intelligence (Wong, Law, 2002).

Results

Evaluation of the measurement model (outer model)

Outer Loading

Indicators of variables will be acceptable if outer loading value > 0.5 (Chin, 1998). Outer loading of this research variable can be seen in Figure 2.

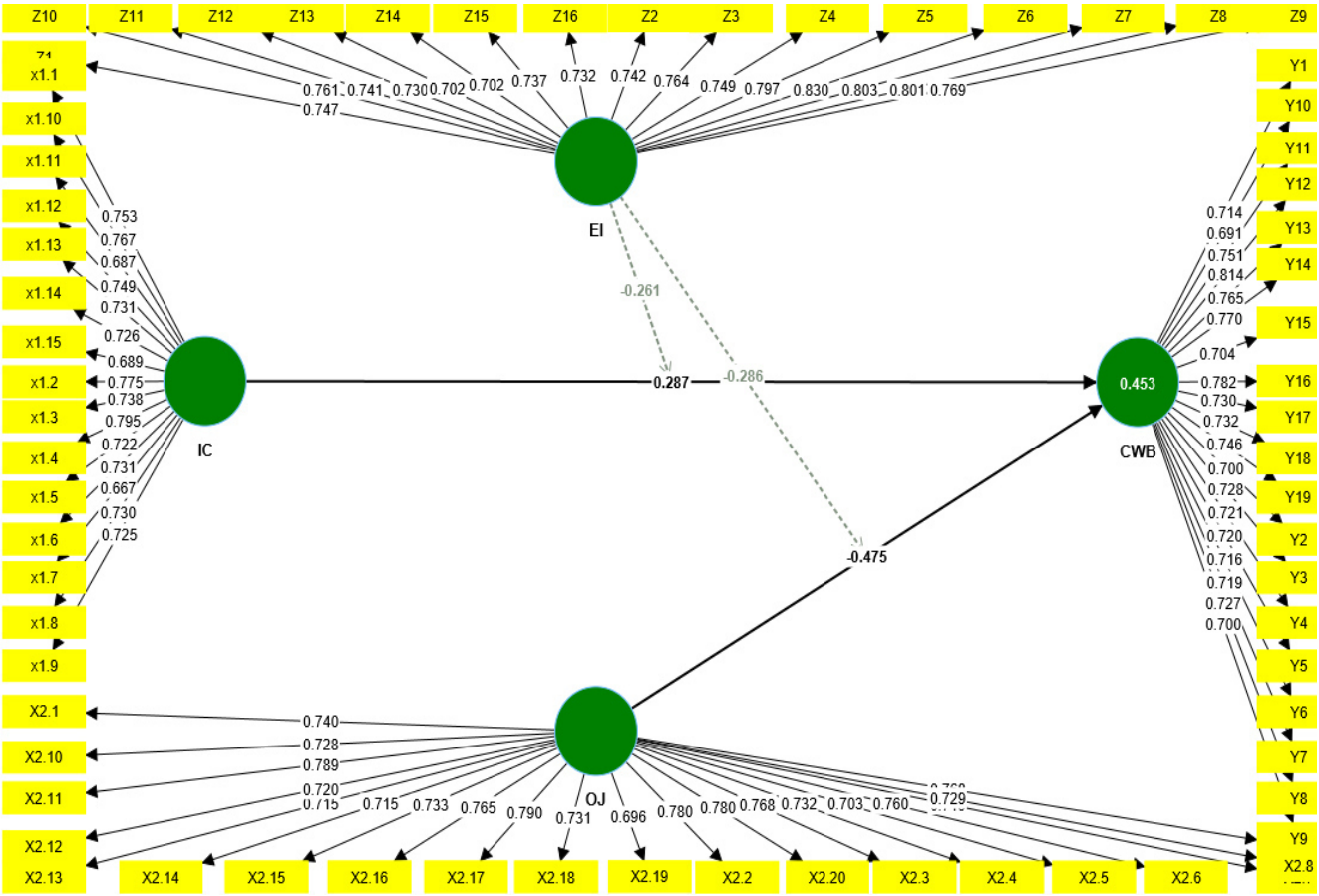

Figure 2. Path diagram model and outer loading value

Based on the picture, all measurement items for interpersonal conflict, organizational justice, and counterproductive work behavior variables have an outer loading value more than 0.5, so all indicators used in this study are valid.

Composite reliability and average variance extracted

According to J. F. Hair Jr., composite reliability values > 0.70 and AVE values ≥ 0.50 are acceptable (Hair Jr. et al., 2021) . The composite reliability and average variance extracted values can be seen in Table 1.

Table 1. Composite reliability and average variance extracted

Variable	Composite reliability	Average variance extracted (AVE)
Interpersonal conflict	.946	.537
Organizational justice	.961	.553
Counterproductive work behavior	.957	.538
Emotional intelligence	.956	.574

Based on Table 1, all Composite Reliability value of these variables > 0.7 (reliable). Overall, the items that measure the variables counterproductive work behavior, emotional intelligence, interpersonal conflict, and organizational justice are consistent in measuring these variables. In this case, the AVE value for all variables is greater than 0.5, indicating that convergent validity is met by the level of variation across all items in this research variable.

Discriminant validity

The discriminant validity test describes how far the constructed variable or construct differs from other variables (constructs) and is statistically tested. This test can be done by looking at

the heterotrait-monotrait ratio of correlation (HTMT) value in Table 2 and the Fornell — Larcker Criterion in Table 3.

Table 2. Heterotrait-monotrait value

Variable	IC	O.J	CWB	EI	EI x OJ	EI x IC
Interpersonal conflict (IC)						
Organizational justice (OJ)	.227					
Counterproductive work behavior (CWB)	.305	.560				
Emotional intelligence (EI)	.157	.290	.230			
Emotional intelligence x organizational justice (EI x OJ)	.093	.131	.169	.318		
Emotional intelligence x interpersonal conflict (EI x IC)	.180	.059	.137	.249	.342	

The table shows that the HTMT value of all pairs of variables is less than 0.9, so that discriminant validity is fulfilled. This means that the correlation between measurement items in measuring the same variable is stronger than the correlation between items and other variable items, in other words, measurement items are more correlated with the construct being measured than other constructs.

Table 3. Fornell — Larcker criterion

Variable	Interpersonal conflict	Organizational justice	Counterproductive work behavior	Emotional intelligence
Interpersonal conflict	.733			
Organizational justice	–.223	.744		
Counterproductive work behavior	.330	–.552	.734	
Emotional intelligence	–.107	–.331	.257	.757

The table shows the AVE root value of each variable on the diagonal axis, where all variables have larger AVE roots than their correlation with other variables. So that the evaluation of the discriminant validity of the research variables is fulfilled.

Evaluation of model quality and fit

R square

The R square (R^2) value is used to describe the overall effect of the exogenous variables on the endogenous variables in the structural model. The R^2 values are 0.67 (high), 0.33 (moderate), and 0.19 (weak). The R^2 value in this study is shown in Table 4 (Chin, 1998).

Table 4. R^2 value

Variable	R^2
Counterproductive work behavior	.453

The table above shows that the magnitude of the influence of interpersonal conflict and organizational justice on counterproductive work behavior is 45.3%, which is included in the moderate category.

Standardized root mean square residual

Standardized root mean square residual (SRMR) is a measure to describe the differences or differences between the correlation matrix of empirical data and the correlation matrix of model estimates. This SRMR value can be seen in Table 5.

Table 5. Standardized root mean square residual value

Measure	Estimated models
Standardized root mean square residual (SRMR)	.098

Based on the table, the SRMR value of this research model is 0.098 (smaller than 0.10). In accordance with the opinion of K. Schermelleh-Engel and H. Moosbruggera huge variety of fit indices has been developed. These indices, however, can point to conflicting conclusions about the extent to which a model actually matches the observed data. The present article provides some guidelines that should help applied researchers to evaluate the adequacy of a given structural equation model. First, as goodness-of-fit measures depend on the method used for parameter estimation, maximum likelihood (ML that SRMR below 0.10 is still acceptable, which means that the model built in this study fits the empirical data (Schermelleh-Engel, Moosbrugger, 2003).

Structural model evaluation

Evaluation of the structural model or hypothesis testing is used to see the relationship between variables, if the value $t_{statistic} > t_{table}$ (t_{table} = 1.96 for a significant level of 5%) or the *p*-value < 0.05 then it can be said that the hypothesis is accepted (Yamin, 2022). The relationship between research variables can be seen in Table 6.

Table 6. Path coefficient (inner model)

Relations between variables	Path coefficient	*t*-statistics	*p*-values	Information
Interpersonal conflict (IC) -> CWB	.287	2.886	.004	Positive and significant
Organizational justice (OJ) -> CWB	–.475	4.442	.000	Negative and significant
EI x IC -> CWB	–.261	2.348	.019	Negative and significant
EI x OJ -> CWB	–.286	2.366	.018	Negative and significant

Based on Table 6 above, all research hypotheses (H1, H2, H3, and H4) can be accepted because the *t*-statistic value is > 1.96 and the *p*-value is < 0.05 for each relationship between the variables.

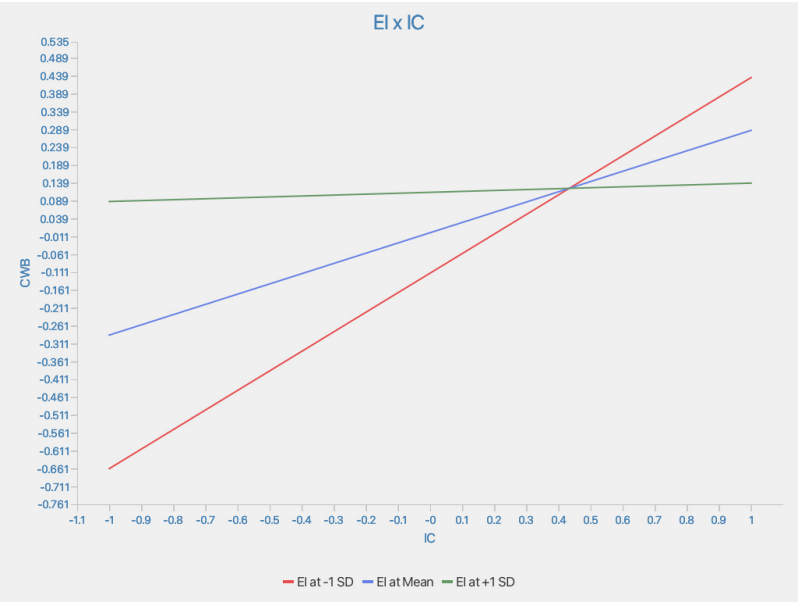

Figure 3. Simple slope analysis graph (emotional intelligence x interpersonal conflict –> counterproductive work behavior)

Additionally, a simple slope analysis graph can be used to illustrate the moderating effect of emotional intelligence on the effect of interpersonal conflict and organizational justice on CWB. Figure 3 shows a simple slope analysis graph illustrating the moderating effect of emotional intelligence on the impact of interpersonal conflict on CWB.

Three lines with very varying slopes are depicted on the graph. The blue line represents an average (medium) EI level, the green line represents a high EI level, and the red line displays a low EI level. The increasing slope of all these lines indicates that there is a higher CWB relationship when interpersonal conflict is larger. The CWB resulting from interpersonal conflict is lower in those with a greater level of emotional intelligence, as seen by the fact that the blue and green lines have a lower slope when compared to the red line. Therefore, it can be said that EI has the ability to lessen the impact of interpersonal conflict on CWB, resulting in a decrease in CWB.

Meanwhile, a simple slope analysis graph of the moderating role of emotional intelligence on the effect of organizational justice on counterproductive work behavior is shown in Figure 4.

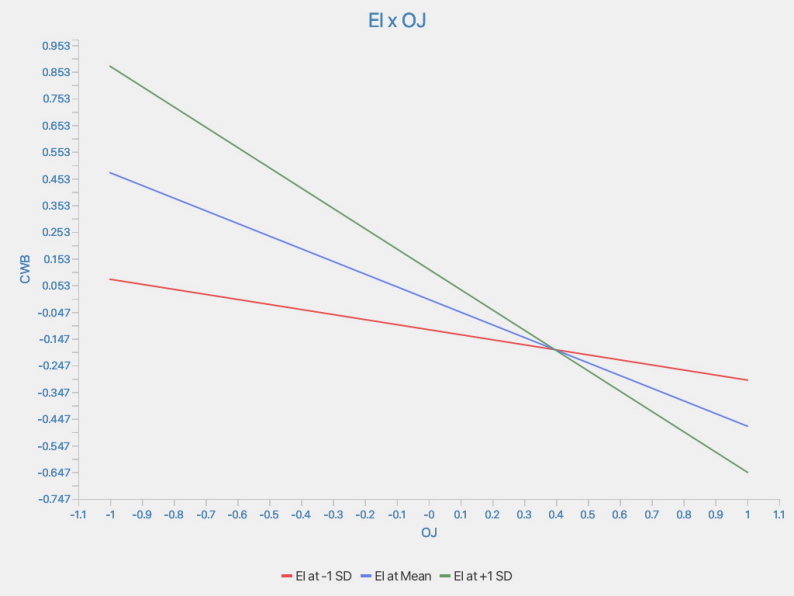

Figure 4. Graph of simple slope analysis (emotional intelligence x organizational justice –> counterproductive work behavior)

Additionally, the graph demonstrates that there are three lines with essentially distinct slopes. The line demonstrates that there is a CWB link that decreases as organizational justice increases, as indicated by the line's lowering slope level. The slope of the blue and green lines is then greater than that of the red line, indicating that people with higher levels of emotional intelligence have lower CWB produced by organizational justice. Therefore, it can be said that EI can enhance the influence of organizational justice and CWB, which will lead to a reduction in CWB.

Discussion

The results showed that interpersonal conflict had a significant positive effect on counterproductive work behavior. This means that the higher the interpersonal conflict occurs, the higher the occurrence of counterproductive work behavior and vice versa. This relationship is in accordance with social exchange theory, someone who gets good treatment in his organizational environment will tend to behave positively and avoid deviant behavior, but conversely when he gets bad treatment or there is conflict it will result in CWB. In this case, the existence of a conducive work environment in the form of low conflict between employees, both colleagues and superiors, can create a comfortable atmosphere at work and increase productivity and ultimately reduce counterproductive work behavior that occurs. The results of this study are in accordance with the

results of research which shows that interpersonal conflict positively and significantly affects CWB (Kundi, Badar, 2021). Other research also shows that there is a significant positive effect between interpersonal conflict and CWB (Hasanati et al., 2018). Likewise, there is a positive relationship between indirect supervisor conflict and CWB (Ma, Liu, 2018).

Then the results of the study show that organizational justice has a significant negative effect on counterproductive work behavior. This means that the higher the perceived organizational justice, the lower the occurrence of counterproductive work behavior. This relationship is in line with the social exchange theory, in which a person who receives fair treatment will also behave well for his organization (Blau, 1964). Additionally, the findings of this study are consistent with the notion of equity, which contends that people evaluate their own rewards in comparison to those of others (Sackett. DeVore, 2001). Contrarily, high perceived fairness will minimize employee involvement in CWB (Clercq de et al., 2021). The results of this study are also in line with the local government's efforts to provide justice to all its employees. In this case the leader assigns tasks to subordinates according to their abilities and the salary earned is in accordance with the rules that apply to both civil servants and non-civil servants. Then since the implementation of the decree related to contract labor for non-civil servants, where an evaluation is carried out every year so that there are several employees who sanctions have been imposed for the violations committed. With justice in terms of rewards, both rewards and punishments that are in accordance with their actions, they have been able to reduce the counterproductive work behavior of the employees of the Regional Secretariat of Bima Regency.

In addition, leaders try to establish good communication and relationships with subordinates by listening to input or suggestions from subordinates in making decisions and trying to understand and solve employee problems. Leaders also treat subordinates with respect and dignity by always prioritizing a culture of courtesy, where young people must respect elders regardless of position hierarchy. High perceptions of fairness both from interactions, processes, and results will be very important in efforts to reduce CWB. Employees who feel treated properly by the company are more likely to feel valued and recognized, which increases their motivation at work and helps the business, which reduces unproductive work behavior. The results of this study are in accordance with research which shows a significant negative relationship between organizational justice and CWB (Hany, et al., 2020; Abbasi et al., 2021; Carpenter et al., 2021most of the existing CWB research focuses on outcomes for the individual employee. In the present study, we clarify fundamental issues regarding unit-level CWB, including its definition and how it is distinct from individual-level CWB. We then use social information-processing (SIP; Nurmalaah et al., 2022).

Furthermore, the results of the study show that emotional intelligence can moderate the influence of interpersonal conflict on counterproductive work behavior. which means that emotional intelligence will weaken the effect of interpersonal conflict on counterproductive work behavior, so that counterproductive work behavior will decrease. Interpersonal conflict that occurs can give rise to negative emotions, so to regulate these emotions it is necessary to have EI, because EI is an individual's ability to feel, access, and generate emotions so that it can help thinking, understand emotions and emotional knowledge, and regulate emotions reflectively so that they can enhance emotional and intellectual growth (Mayer, Salovey, 1997). Thus, employees with high emotional intelligence are better able to manage negative emotions caused by interpersonal conflict and lower CWB. The results of this study are in accordance with the results of research which show that EI weakens the influence of interpersonal conflict on CWB conducted (Hendrayani, Dewi, 2020). EI weakens the relationship between indirect supervisor conflict and CWB (Ma, Liu, 2018). The relationship between interpersonal conflict and CWB will be moderated by EI, so that CWB will be weak at a high level of EI (Kundi, Badar, 2021).

Additionally, organizational justice's impact on counterproductive work behavior can be moderated by emotional intelligence, which will increase organizational justice's influence and result in a reduction in counterproductive work behavior. The findings of this study support the fairness theory of CWB, which postulates that CWB is more likely to occur among employees who are not treated fairly (Rogelberg, 2007). The results of this study are in accordance with previous research which shows that EI strengthens the influence of organizational justice on CWB (Mahadiputra, Piartrini, 2021). The same results were also revealed that EI strengthens the influence of organizational justice on CWB (Hendrayani, Dewi, 2020). Then research also shows that EI moderates (strengthens) the relationship between perceived justice and CWB, where people with high EI are less involved in CWB even with perceived injustice (Badawy, 2022).

Conclusions

This study strengthens social exchange theory which proves that interpersonal conflict and organizational justice influence counterproductive work behavior. In addition, this research shows that Emotional Intelligence can weaken the effect of interpersonal conflict with counterproductive work behavior and strengthen the influence of organizational justice with counterproductive work behavior, so that counterproductive work behavior caused by interpersonal conflict and organizational justice will decrease. Therefore, it is important for organizations to recruit employees with high levels of emotional intelligence and provide emotional intelligence training and development for employees such as training in emotional management, stress management, conflict management, or resilience training.

Theoretical implications

The results of this study provide additional support regarding social exchange theory, which states that there is a reciprocal relationship as a form of recompense for the treatment of others. This theory is a framework used to understand social interactions and relationships between individuals based on mutually beneficial exchanges. In the context of this study, there is a relationship based on the exchange of resources in the form of emotional support, information, assignment assistance, promotions, and mutually beneficial recognition. In accordance with this social exchange theory, individuals tend to build positive relationships with others if these individuals experience a fair exchange of resources at work. Fair exchange occurs when individuals feel that they are receiving equal benefits for what they provide. The existence of this good relationship makes employees avoid deviant behavior both directed at individuals and organizations such as making fun of, speaking harshly, ignoring orders from superiors, or other negative actions that are not in accordance with social or organizational norms. In addition, the results of this study also support the theory of justice related to CWB. According to the theory of justice, when employees experience a form of injustice or inequality, they will be motivated to restore justice. Any attempt to balance the justice equation will be considered as retaliatory behavior (Rogelberg, 2007). People compare the rewards for their efforts with the rewards received by others for their efforts (Sackett, DeVore, 2001). So that when perceived fairness is high, it will reduce employee involvement in CWB (De Clercq et al., 2021).

This research results that interpersonal conflict affects CWB either directly or moderated by emotional intelligence. These results are in line with previous research that low interpersonal conflict will reduce the occurrence of CWB (Hasanati et al., 2018; Kundi, Badar, 2021; Ma, Liu, 2018). Then the research also states that the impact of interpersonal conflict on CWB will be weakened by emotional intelligence in individuals (Hendrayani, Dewi, 2020; Kundi, Badar, 2021). People with higher emotional intelligence will be better able to understand their own emotions and manage

them properly to avoid harmful deviant behavior. So, individuals with higher emotional intelligence can reduce CWB even though there is an interpersonal conflict that occurs.

This study also found that organizational justice influences CWB either directly or moderated by emotional intelligence. These results are in line with previous research which shows that organizational justice has a negative effect on CWB (Abbasi, et al., 2021; Carpenter et al., 2021most of the existing CWB research focuses on outcomes for the individual employee. In the present study, we clarify fundamental issues regarding unit-level CWB, including its definition and how it is distinct from individual-level CWB. We then use social information-processing (SIP; Nurmalaah et al., 2022; Hany et al., 2020). Employees who feel fairness at work can reduce counterproductive work behavior, both feelings of fairness in terms of scheduling, adequate salary, and workload according to employee capabilities (Nurmalaah et al., 2022). Then the research also shows that EI moderates (strengthens) the relationship between perceived fairness towards CWB, where people with high EI are less involved in CWB even with injustice that felt (Badawy, 2022; Hendrayani, Dewi, 2020; Mahadiputra, Piartrini, 2021).

Practical implications

The results of this study indicate that the existence of interpersonal conflict can trigger CWB which then harms both the organization and its members. Therefore, it is important for the organization to prevent and overcome any conflicts that occur within the Bima Regency Regional Secretariat organization. Things that can be done such as identifying the causes of conflict, facilitating communication between conflicting parties, making clear rules and policies to resolve conflicts, and taking firm action on conflicts that occur.

In addition, perceived organizational justice can affect CWB, so organizations need to implement fair policies to reduce CWB, such as: policies provide equal opportunities for employees to develop their competencies and careers, provide rewards or rewards according to their work, and ensure that each decision is implemented objectively and transparently.

The research findings also explain that emotional intelligence plays an important role in reducing CWB caused by perceived interpersonal conflict and organizational justice. Individuals with low emotional intelligence will do CWB more than those with high emotional intelligence. Therefore, organizations need to recruit employees with high emotional intelligence and provide emotional intelligence training and development for employees.

Limitations and future research directions

Research has several limitations that can be developed. First, the respondents of this study were limited to a sample of employees in one government organization. This research is likely to show different results when applied to other organizations or private companies that have a more challenging work environment, so the CWB may be higher. Second, this study only uses interpersonal conflict and organizational justice factors in influencing CWB and the moderating role of emotional intelligence in that relationship. Future research can examine other factors such as career perception, personal background, organizational constraints, self-esteem, and (or) punishment and use other moderating roles such as age and gender. Third, further research can be developed by providing open questions for each statement item. This is useful for obtaining more complete and accurate information on each research variable. Lastly, this study used a survey method, so it is possible that some employees involved in CWB did not participate in this research. Therefore, further research can use the census method so that the entire population can participate.

References

Abbasi, A., Ismail, W. K. W., Baradari, F., Zureigat, Q., Abdullah, F. Z. (2022). Can organisational justice and organisational citizenship behaviour reduce workplace deviance? *Intangible Capital, 18*(1), 78–95. https://doi.org/10.3926/ic.1816

Akmal, M. El, Arisandy, W., Panggabean, A. M., Permana, A., Butar-butar, R. D. C. (2020). Lack of organizational justice increase counterproductive work behavior: A study in Medan. *Psikologia: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi, 15*(1), 1–6. https://doi.org/10.32734/psikologia.v15i1.4392

Al-A'wasa, S. I. S. (2018). The impact of organizational justice on the counterproductive work behavior (CWB): A field study conducted in the jordan customs department (JCD). *International Journal of Business and Social Science, 9*(1), 27–38.

Badawy, S. M. (2022). How emotional intelligence moderate the relation between perceived justice and counterproductive behaviours? *International Journal of Business and Management, 17*(11), 12–21. https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n11p11

Barki, H., Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management, 15*(3), 216–244. https://doi.org/10.1108/eb022913

Bennett, R. J., Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology, 85*(3), 349–360. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.349

Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley.

Bruk-Lee, V., Spector, P. E. (2006). The social stressors-counterproductive work behaviors link: Are conflicts with supervisors and coworkers the same? *Journal of Occupational Health Psychology, 11*(2), 145–156. https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.2.145

Burrel, N., Allen, M., Gayle, B. M., Preiss, R. W. (2014). *Managing Interpersonal Conflict Advances Through Meta-Analysis*. New York : Routledge.

Carpenter, N. C., Whitman, D. S., Amrhein, R. (2021). Unit-level counterproductive work behavior (CWB): A conceptual review and quantitative summary. *Journal of Management, 47*(6), 1498–1527. https://doi.org/10.1177/0149206320978812

Chernyak-Hai, L., Rabenu, E. (2018). The new era workplace relationships: Is social exchange theory still relevant? *Industrial and Organizational Psychology, 11*(3), 456–481. https://doi.org/10.1017/iop.2018.5

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In M. G. A. (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (295–336). Lawrence Erlbaum Associates : New Jersey.

Clercq de, D., Kundi, Y. M., Sardar, S., Shahid, S. (2021). Perceived organizational injustice and counterproductive work behaviours: mediated by organizational identification, moderated by discretionary human resource practices. *Personnel Review, 50*(7), 1545–1565. https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0469

Cohen, A., Diamant, A. (2019). The role of justice perceptions in determining counterproductive work behaviors. *International Journal of Human Resource Management, 30*(20), 2901–2924. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1340321

Cook, K. S., Cheshire, C., Rice, E. R. W., Nakagawa, N. (2013). Social exchange theory. In J. Delamater and A. Ward (Eds.), *Handbook of Social Psychology*, 2nd ed. (61–88). New York : Springer.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34–48. https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338

Devonish, D., Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment, 18*(1), 75–86. https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00490.x

Faeq, D. K., Ismael, Z. N. (2022). Analyzing the relationships between organizational justice and job performance. *International Journal of Engineering, Business and Management, 6*(5), 14–25. https://doi.org/10.22161/ijebm.6.5.3

Ghran, A. Z., Jameel, A. S., Ahmad, A. R. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review, 3–4*, 82–90. https://doi.org/10.5937/intrev1903082l

Goertzen, M. J. (2017). Introduction to quantitative research and data. *Library Technology Reports, 53*(4), 12–18.

Goleman, D. (1998). *Emotional intelligence — working with emotional intelligence*. New York : Bantam Books.

Hair, J. F., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice, 19*(2), 139–152. https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202

Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Switzerland : Springer.

Hany, S. H., Hassan, R. M., Badran, F. M. (2020). Relation between organizational justice and workplace deviance behavior among staff nurses. *Egyptian Journal of Health Care, 11*(1), 248–259. https://doi.org/10.21608/ejhc.2020.74788

Hasanati, N., Winarsunu, T., Karina, V. D. (2018). The influence of interpersonal conflict on counterproductive work behaviour mediated by job stress. In *Proceedings of the 3rd ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2017)* (276–282). Atlantis Press. https://doi.org/10.2991/acpch-17.2018.17

Hendrayani, G. A., Dewi, I. M. (2020). The role of emotional intelligence in moderating the effect of interpersonal conflicts and organizational institutions towards counterproductive work behavior (Study at the denpasar city regional secretariat). *International Journal of Management and Commerce Innovations, 7*(2), 887–893.

Henry, O. (2009). Organizational conflict and its effects on organizational performance. *Research Journal of Business Management, 2*(1), 16–24.

Hogan, J., Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology, 74*(2), 377–384. https://doi.org/10.4324/9781315193854-21

Hollinger, R. C. (1986). Acts against the workplace: Social bonding and employee deviance. *Deviant Behavior, 7*(1), 53–75. https://doi.org/10.1080/01639625.1986.9967695

Ilies, R., Johnson, M. D., Judge, T. A., Keeney, J. (2011). A within-individual study of interpersonal conflict as a work stressor: dispositional and situational moderators. J*ournal of Organizational Behavior, 32*(1), 44–64. https://doi.org/10.1002/job

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly, 40*(2), 256. https://doi.org/10.2307/2393638

Jufrizen, J., Kandhita, E. S. (2021). The effect of organizational justice on employee performance by job satisfaction as an intervening variable. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis, 10*(1), 1–17. https://doi.org/10.24036/jkmb.11219200

Kessler, S. R., Bruursema, K., Rodopman, B., Spector, P. E. (2013). Leadership, interpersonal conflict, and counterproductive work behavior: An examination of the stressor–strain process. *Negotiation and Conflict Management Research, 6*(3), 180–190.

Kisamore, J. L., Jawahar, I. M., Liguori, E. W., Mharapara, T. L., Stone, T. H. (2010). Conflict and abusive workplace behaviors: The moderating effects of social competencies. *Career Development International, 15*(6), 583–600.

Kreitner, R., Kinick, A. (2009). *Organizational Behavior Ninth Edition*. New York : McGraw-Hill/Irwin.

Kundi, Y. M., Badar, K. (2021). Interpersonal conflict and counterproductive work behavior: the moderating roles of emotional intelligence and gender. *International Journal of Conflict Management, 32*(3), 514–534. https://doi.org/10.1108/IJCMA-10-2020-0179

Ma, J., Liu, C. (2019). The moderating effect of emotional intelligence on the relationship between supervisor conflict and employees' counterproductive work behaviors. *International Journal of Conflict Management, 30*(2), 227–245. https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0140

Mahadiputra, I., Piartrini, P. S. (2021). The moderating role of emotional intelligent on the relationship among job stress, organizational justice and counterproductive behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR), 5*(1), 672–683.

Mehmood, S. A., Malik, A. R., Nadarajah, D., Saood Akhtar, M. (2022). A moderated mediation model of counterproductive work behaviour, organisational justice, organisational embeddedness and psychological ownership. *Personnel Review, January*. https://doi.org/10.1108/PR-05-2021-0330

Mitchell, M. S., Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology, 92*(4), 1159–1168. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1159

Moeller, C., Kwantes, C. T. (2015). Too much of a good thing? emotional intelligence and interpersonal conflict behaviors. *Journal of Social Psychology, 155*(4), 314–324. https://doi.org/10.1080/00224545.2015.1007029

Mon, M. D., Jennifer, J. (2022). Analisis pengaruh kecerdasan emosional, motivasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship sebagai variabel mediasi [Analysis of the influence of emotional intelligence, motivation and organizational justice on employee performance with organizational citizenship as a mediating variable]. *Jurnal Mirai Manajemen, 7*(1), 113–126.

Mulang, H. (2022). Analysis of the effect of organizational justice, worklife balance on employee engagement and turnover intention. *Golden Ratio of Human Resource Management, 2*(2), 86–97. https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.169

Niehoff, B. P., Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527–556.

Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M. R., Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS), 3*(3), 96–112. https://doi.org/10.51386/25815946/ijsms-v3i3p110

O'Boyle, E. H., Forsyth, D. R., O'Boyle, A. S. (2011). Bad apples or bad barrels: An examination of group- and organizational-level effects in the study of counterproductive work behavior. *Group and Organization Management, 36*(1), 39–69. https://doi.org/10.1177/1059601110390998

Rahim, A. R. A., Noranee, S., Othman, A. K., Shabudin, A., Anis, A. (2018). Organisation restructuring: the influence of interpersonal conflict, anomie, and trust in management on counterproductive work behaviour. *International Journal of Management and Sustainability, 7*(2), 83–92. https://doi.org/10.18488/journal.11.2018.72.83.92

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2022). *Essentials of Organizational Behavior.* Fifteenth Edition. UK : Pearson.

Robinson, S. L., Bennet, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal, 38*(2), 555–572. https://doi.org/10.2307/256693

Rogelberg, S. G. (2007). *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. London : SAGE Publication.

Sackett, P. R., DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. Ones, H. Sinangil, and C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology: Vol. 1. Personnel psychology* (145–164). Thousand Oaks, CA: Sage.

Salovey, P., Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence and its relationship to other intelligences. *Imagination, Cognition and Personality, 9*(3), 185–211.

Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online, 8*(2), 23–74.

Setiaman, S. (2023). *Tutorial analisa parsial model persamaan struktural dengan software smart-pls versi 3 untuk tenaga kesehatan* [Tutorial on partial analysis of structural equation models using smart-pls version 3 software for health workers]. Sumedang : Yayasan Bakti Mulia.

Spector, P. E., Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior (CWB) and organizational citizenship behavior (OCB). *Human Resources Management Review, 12*(2), 269–292.

Spector, P. E., Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*(4), 356–367. https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356

Sugiyono, (2014). *Metode penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D* [Educational research methods quantitative, qualitative, and R&D approaches]. Bandung: Alfabeta.

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: reflections and update. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 265–274.

Vardi, Y., Wiener, Y. (1996). Misbehavior in organizations: A motivational framework. *Organization Science, 7*(2), 151–166. https://doi.org/10.1287/orsc.7.2.151

Wiseman, J., Stillwell, A. (2022). Organizational justice: typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia, 2*(3), 1287–1295. https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086

Wong, C. S., Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*, 243–274. https://doi.org/10.4324/9781315250601-10

Wu, M., Sun, X., Zhang, D., Wang, C. (2016). Moderated mediation model of relationship between perceived organizational justice and counterproductive work behavior. *Journal of Chinese Human Resource Management, 7*(2), 64-81.

Yamin, S. (2022). *Olah Data Statistik: SmartPLS 3, SmartPLS 4, Amos & Stata* [Statistical Data Processing: SmartPLS 3, SmartPLS 4, Amos & Stata]. Depok: PT Dewangga Energi Internasional.

Zakiy, M., Hariyanto, M. (2022). The influence of organizational justice dimensions on affective commitment and employees' counterproductive behavior. I*JHCM (International Journal of Human Capital Management), 6*(1), 110–123. https://doi.org/10.21009/ijhcm.06.01.10

Received 09.07.2023

Вклад межличностного конфликта и организационной справедливости в контрпродуктивное рабочее поведение и роль эмоционального интеллекта

АДХА Адха
ORCID: 0009-0001-4296-8955
НУРМАЯНТИ Сити
ORCID: 0009-0008-7590-6700
СУРЬЯНИ Эмбун
ORCID: 0000-0003-3890-1608
Университет Матарама, Матарам, Индонезия

Аннотации. *Цель*. Целью данного исследования является изучение модерирующей роли эмоционального интеллекта на вклад межличностного конфликта и организационной справедливости на контрпродуктивное рабочее поведение. *Методология*. Исследование использует количественный подход и регрессионный анализ. Всего было опрошено 72 респондента (47 государственных служащих и 25 негосударственных служащих) из 256 сотрудников регионального секретариата округа Бима, Индонезия, с использованием метода пропорциональной случайной выборки. Все исследуемые переменные измеряются с помощью шкалы Р. Ликерта от «1» («Полностью не согласен») до «5» («Полностью согласен»). 70 пунктов анкеты были представлены в виде утверждений, например, 19 пунктов о контрпродуктивном рабочем поведении (Bennett, Robinson, 2000), 15 пунктов о межличностных конфликтах (Bruk-Lee, Spector, 2006), 20 пунктов об организационной справедливости (Niehoff, Moorman, 1993) и 16 пунктов об эмоциональном интеллекте (Wong, Law, 2002). Моделирование структурными уравнениями методом наименьших квадратов (*partial least squares path modeling, PLS-SEM*) использовался при анализе данных с помощью статистического пакета SmartPLS 4. *Результаты*. Результаты показали, что межличностный конфликт вносит значительный положительный вклад в контрпродуктивное рабочее поведение, в то время как организационная справедливость вносит значительный отрицательный вклад в контрпродуктивное рабочее поведение. Кроме того, эмоциональный интеллект может ослабить влияние межличностного конфликта на контрпродуктивное рабочее поведение и усилить влияние организационной справедливости на контрпродуктивное рабочее поведение. *Теоретические выводы*. Результаты этого исследования предоставляют дополнительную поддержку теории социального обмена, которая утверждает, что взаимодействие между людьми подкрепляется вознаграждением либо наказанием. Эта теория представляет собой концепцию, используемую для понимания социального взаимодействия и отношений между людьми, основанных на взаимовыгодных обменах. В фокусе этого исследования — отношения, основанные на обмене ресурсами в форме эмоциональной поддержки, информации, помощи в выполнении заданий, продвижения по службе и взаимовыгодного признания. *Выводы для практики*. Люди с высоким эмоциональным интеллектом будут лучше управлять своими эмоциями, поэтому руководству необходимо разработать для персонала обучение и развитие эмоционального интеллекта, чтобы снизить склонность сотрудников к контрпродуктивному рабочему поведению, вызванному как межличностным конфликтом, так и воспринимаемой организационной справедливостью.

Ключевые слова: эмоциональный интеллект, межличностный конфликт, организационная справедливость, контрпродуктивное рабочее поведение.

Organizational Psychology, 2024, Vol. 14, No. 4, P. 215–227.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-215-227

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

www.orgpsyjournal.hse.ru

The role of job autonomy and job involvement in work-life balance among the IT sector employees

Chanchal DEY
ORCID: 0000-0002-2709-8613
Vidyasagar University, Midnapore, WB, India

Abstract. *Purpose*: This article examines how job autonomy predicts work-life balance for employees working in the Information Technology sector of India. The country's IT sector is a prominent participant in the global technology industry that substantially contributes to economic growth. The sector draws top talent nationwide, making it a demanding and challenging workplace. Employees find it harder to balance their work and life due to fast-paced work environments, long working hours and high stress. This study also evaluated the mediating effect of job involvement on the association between job autonomy and work-life balance. *Study design:* With the help of hierarchical multiple regression analysis alongside R. M. Baron and D. A. Kenny's statistical mediation model, the author has assessed 225 employees working at four leading IT firms across Bengaluru, Kolkata and Bhubaneswar in India. *Findings*. It is found that there is a significant and positive impact of job autonomy on the work-life balance of IT sector employees in India. Moreover, there is evidence that job involvement has a mediating role in the stated relationship as well. Both job autonomy and involvement contribute positively to work-life balance. It is essential for organizations to implement policies and practices that support a healthy balance for their employees. *Implications for practice.* The analysis gives understanding into the Indian IT sector to identify the possibilities of job autonomy in improving the work-life balance of employees through job involvement. This study's findings help HR professionals, academics, and organizations create effective work-life balance strategies. *Value of the results*. This research improves the knowledge of how job autonomy and involvement affect the work-life balance of IT sector employees in India. The study provides a basis for understanding how the psychological aspects of employees play a major role in shaping their positive experiences at work.

Keywords: work-life balance, job autonomy, job involvement, IT sector, India, JEL classification.

Introduction

Over the last several decades, India's Information Technology (IT) industry has flourished, creating a substantial economic impact on the nation. The industry has driven India's economic progress and is a significant source of employment (Singh, Kaur, 2017). The Indian IT sector can be broadly categorized into two segments: IT services and IT-enabled services (ITeS). IT services include software development, maintenance and support, system integration and consulting. On the other hand, ITeS includes back-office services, customer support and data entry. The IT services segment accounts for most of the sector's revenue, followed by the ITeS segment (Joshi, 2011). A vast pool of highly trained and English-speaking people is a significant element contributing to the expansion of

Address: C7JX+Q5R, Vidyasagar University Road, Rangamati, Midnapore, West Bengal 721102, India. **E-mail:** cdeyonline@gmail.com

the Indian IT industry. This has made India a preferred destination for IT outsourcing by companies worldwide. In addition, the Indian government has also been supportive of the sector and has taken various initiatives to promote the growth of the IT industry. However, the sector has challenges. Keeping up with the ever-evolving technology landscape requires constant training, and nations like China and the Philippines provide formidable competition (Hassan Malik et al., 2023).

In addition, the sector also faces challenges related to data privacy and security, which have become increasingly important in the digital age. The Indian IT sector is known for its fast-paced work environment, high salaries, and good employee benefits. However, despite these advantages, the sector also faces various challenges regarding the conditions of its employees. One of the significant issues employees face in the Indian IT sector is the long working hours. Many employees must work extended hours and even on weekends, leading to burnout and stress due to rigorous work, tight deadlines, and client expectations (Srivastava, Dey, 2019). Employees in the IT sector are in need of job security. The sector is characterized by frequent layoffs, especially during economic downturns, which can be a significant source of stress for employees. It is also challenging for many workers to find stable, long-term employment since many are on contract (Rajthilak et al., 2022). Work-life balance is a critical issue for employees in the Indian IT sector, as the demanding nature of their work often leads to long hours and limited personal time. This can result in long hours and workweeks that extend into the weekend, leaving little time for personal pursuits and relationships. The impact of this imbalance can be significant, as it has been shown to lead to decreased job satisfaction and morale, as well as increased levels of stress, burnout, and absenteeism (Srivastava, Dey, 2019). In light of this, the present study attempts to analyze the effect of job autonomy on job involvement and employee work life balance in the context of IT sector employees in India. The following research questions (RQ) are intended to be addressed in this study:

RQ1: What effect does employees' level of job autonomy have on their sense of involvement and their ability to strike a healthy balance between their work and personal lives?

RQ2: What kind of influence does employees' level of involvement at work have on the relationship between job autonomy and their ability to maintain a healthy work-life balance?

Previous studies have demonstrated that achieving and sustaining a healthy work-life balance is critical to an individual's overall happiness and sense of well-being (Naithani, 2010; Sirgy, Lee, 2018). In addition, the amount of autonomy that employees are given to make their own decisions on the job can have an effect on their capacity to maintain a balance between their professional and personal lives (Ng et al., 2017). To achieve a healthy work-life balance, individuals need to have faith that their personal and professional lives can coexist and even complement one another, given the priorities and ideals that they have set for themselves at this point in their lives (Kalliath, Brough, 2008). Work-life balance programs are an important tool for helping employees strike a good balance between the competing demands of their personal and professional lives, and it is imperative that employers recognize the importance of these programs (Naithani, 2010).

Work control, often referred to as job autonomy, is the degree to which an employee is granted discretion over how their work is carried out. This refers to the amount of control an employee has over how their work is carried out. When employees are afforded greater latitude in the performance of their tasks, research has shown that they can balance their work and personal lives better (Haar et al., 2019). When thinking about creating a more secure and encouraging work environment, job autonomy is crucial to be taken into account (Parker et al., 2001). The amount of leeway an employer gives an employee in terms of setting their work hours, determining their work methods, and making their own decisions is a measure of the degree to which that employee is trusted with autonomy on the job (Morgeson et al., 2005). Research has shown that job autonomy has an optimistic impact on workers' well-being and enthusiasm; nevertheless, a lack of autonomy in the workplace has been linked to adverse outcomes (Kubicek et al., 2017).

Job involvement refers to a person's sense of psychological identity with their work or the significance of their employment to their sense of self (Lodahl, Kejnar, 1965)). An individual's level of involvement in their job can be measured by the degree to which they feel emotionally connected to or invested in their work (Kanungo, 1982). It enhances an individual's belief that his or her work is meaningful and worthwhile in and of itself. Individuals who are deeply involved in their job will see it as fundamental to their sense of self (Kanungo, 1982). Involvement in one's job indicates how far an organization has succeeded in socializing a person by persuading them of the intrinsic significance of their work. Employees involved in their jobs are more inclined to value hard work and make strategic decisions that foster organizational progress (Lodahl, Kejnar, 1965). There is a one-to-one correlation between the amount of involvement one has in their job and the amount of success one experiences in their job performance (Diefendorff et al., 2002). Work-life balance indicates a state of harmony across multiple spheres of one's life, including but not limited to one's professional and personal responsibilities and other aspects of one's life (Greenhaus, Beutell, 1985).

The optimistic viewpoint maintains that handling many responsibilities can result in favorable outcomes, which suggests that a person's professional and personal lives can become an "ally" to one another. The latter, on the other hand, suggests that managing multiple domains at the same time is inherently problematic, thereby increasing the likelihood of a collision (Greenhaus, Beutell, 1985). It is possible to increase employees' enthusiasm, job involvement, and sense of work-life balance despite the stresses associated with their jobs by providing them with more discretionary decision-making autonomy while on the job (Li et al., 2018). Indicators of a healthy work-life balance include a high level of involvement in one's job and the absence of significant conflict between different social roles in one's life, both inside and outside the workplace (Sirgy, Lee, 2018). Challenges like lack of job contentment, decreased productivity, poor job involvement, and high attrition rate have all been linked to a disparity across the job demands and personal spheres (Lingard et al., 2007). The work-life balance of the workforce has been proven to strengthen when companies provide family-friendly policies and perks like on-site child care (Grover, Crooker, 1995). The core concept behind work-life balance is that one's involvement in one role can positively affect other roles in one's life by increasing one's capacity in those areas such as insight, competence, and capital (Greenhaus, Powell, 2006).

A theoretical explanation that describes how job factors affect workers' psychological state is the job-demand-control-support (JDCS) model (Karasek, Theorell, 2009). The theoretical model recommends that people seek ways to increase their job autonomy. Hence, they have more say in workplace decisions and can form mutually beneficial relationships with their fellow employees, which can safeguard against the adverse effects of stress at work (Karasek, 1979). Deci and Ryan (2000) developed self-determination theory (SDT) which is also a significant theoretical framework in understanding motivation and autonomy. The theory suggested that when individuals feel a sense of autonomy which means having control over their actions, they are more likely to be intrinsically motivated and experience positive psychological outcomes (Gagne, Deci, 2005). The principles of SDT are crucial when examining autonomy in various contexts that contribute to a broader understanding of the role of autonomy in motivation and well-being (Broek et al., 2016). Thus, it is imperative that the presence of high job autonomy at work results in better work-life balance (Tement, Korunka, 2015), whereas with lower job autonomy, there is a negative impact on work-life balance (Grotto, Lyness, 2010). Moreover, organizations have reported higher levels of efficiency, with employees dedicated to their job roles (Dey et al., 2023).

Extensive evidence highlights the complex relationship between job autonomy, job involvement, and work-life balance across industries. However, the IT sector in India presents unique challenges. With its demanding work culture, long hours, and high expectations, employees may feel overwhelmed despite autonomy and involvement. India's multigenerational family structure adds

to family responsibilities, impacting work-life balance regardless of autonomy. Social pressures to prioritize work over personal life are strong among the predominantly young workforce, potentially weakening autonomy's positive impact. While remote work and flexible arrangements offer new possibilities, their effectiveness in India may differ from other countries. There is an enduring void in the academic literature when it comes to studies that present scientific evidence regarding the role of job involvement in mediating the connection between job autonomy and work-life balance for employees working in the IT industry in India. This research aims to analyze job autonomy's impact on work-life balance and to look into the role that job involvement plays as a mediator between job autonomy and work-life balance. The findings of this paper add to the growing body of research by expanding theoretical and practical knowledge of the connection between job autonomy and job involvement towards work-life balance in the frame of reference of India's IT sector.

Research methodology

The information utilized in this study was gathered from the employees of select IT giants in Bengaluru, Kolkata, and Bhubaneswar. A snowball sampling technique was used to survey the individuals working in these organizations in the roles of "Software Developers" and "Quality Analysts." The questionnaire was distributed in a format that was accessible online, and the participants' responses were kept confidential. There was a supporting document that was included in the questionnaire as well detailing the research title, research goals, and ethical obligations were stated. In total, 270 questionnaires were dispatched for the response, of which 243 were received back. After removing the ones that were missing necessary information, the remaining 225 questionnaires were chosen for further examination. This research study used a questionnaire divided into four sections for its data collection. The initial section focused on the demographic characteristics of the respondents, including their age, gender, and marital status. The second component was about the aspect of job autonomy. The component was measured using a three-item measuring scale based on the one developed by (Voydanoff, 2004). The third part was related to job involvement which was analyzed with the help of a four-item measuring scale adapted by (Singh, Gupta, 2015). The final part of the questionnaire was about work-life balance that is evaluated using a four-item scale created by P. Bérastégui (Bérastégui, 2021). The reliability of the constructs used in the study is analyzed by Cronbach's Alpha (α). All these predictor and response dimensions had fair values on the reliability scale, i.e., job autonomy (α = 0.84), job involvement (α = 0.74) and work-life balance (α = 0.83). The fact that the obtained reliability values are higher than 0.6 demonstrates that the variables used in the study are highly reliable and can be analyzed in greater depth (Malhotra, Birks, 2007). The choice of shorter scales in the present study is influenced by the characteristics of the study population (Rammstedt, Beierlein, 2014).

As the IT professionals in India have a busy work-life, shorter scales were adopted to enhance participation and response rates. The selected scales have all been previously validated for their reliability and validity. The short scales are deemed sufficient if they align closely with the specific objectives of the study, allowing for a more targeted investigation (Ziegler et al., 2014). In this study, job autonomy is considered to be the independent variable (X), job involvement is deemed to be the mediating variable (M), and work-life balance is taken into account to be the dependent variable (Y). The Likert scale, with its five points, was used to measure the variables involved in the study, and a binary scale is used to evaluate the demographic characteristics of the respondents. The foremost objective of this research study is to investigate the influence that job autonomy has on employees' work-life balance, with job involvement as a mediating variable. The following hypotheses are tested in the research:

H1: There is an association that can be described as both positive and significant between job autonomy and employees' work-life balance.

H2: There is a relation that is both positive and significant between one's level of job autonomy and the job involvement one has in their work.

H3: There is a positive connection that can be characterized as also significant across job involvement and having a healthy work-life balance.

H4: The connection between one's level of job autonomy and one's ability to maintain a healthy work-life balance is mediated by one's level of involvement in their job.

The model developed by R. M. Baron and D. A. Kenny was utilized in this research to perform a regression analysis to test whether or not mediation was present (Baron, Kenny, 1986). The authors suggested the following four steps confirm the requirements of a mediation relationship.

Step I. Perform a regression analysis, with the independent variable (X) as a predictor for the dependent variable (Y), with the sole intention of identifying path *c*.

Step II. Perform a regression analysis, with the independent variable (X) as the indicator for mediating variable (M), to locate path *a*.

Step III. Perform a regression analysis, with mediating variable (M) as a determinant for the dependent variable (Y), with the motive of determining path *b*.

Step IV. Perform multiple regression analysis, with the independent variable (X) and mediating variable (M) representing a predictor for the dependent variable (Y), to analyze path *c'*.

Following are the equations constructed based on the present study using the method described above, as was suggested (Hayes, Preacher, 2014). Figure 1 provides a visual representation of the research framework model that has been proposed.

Job involvement = intercept1 + a (Job autonomy) + e1 (1)

Work-life balance = intercept2 + c' (Job autonomy) + b (Job involvement) + e2 (2)

Work-life balance = intercept3 + c (Job autonomy) + e3 (3)

c = c' + ab (4)

Here, *a* stands for the indirect effect that job autonomy has on job involvement, *b* stands for the indirect effect that job involvement has on work-life balance, *c'* stands for the direct effect that job autonomy has on work-life balance, and *c* stands for the total effect that job autonomy has on work-life balance. The sum of the direct and indirect effects must equal the magnitude of the total effect (Baron, Kenny, 1986). In order to analyze the data, SPSS version 25 is used.

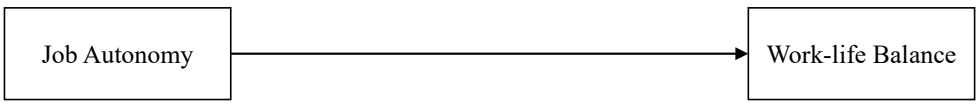

Figure 1 (a). Research framework model illustrating the relation between the job autonomy and work-life balance. c stands for the total effect that job autonomy has on work-life balance.

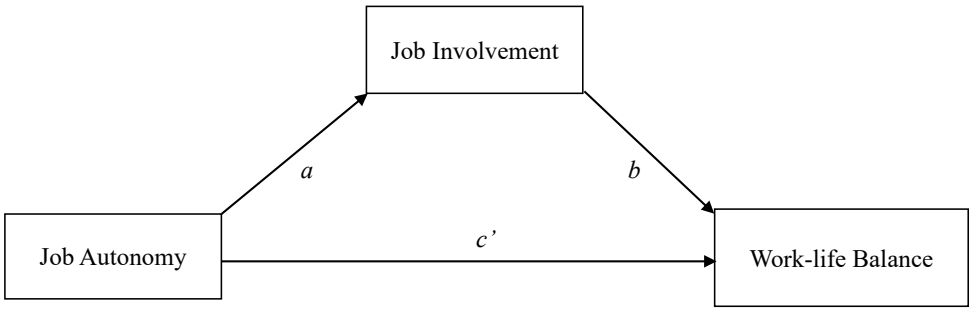

Figure 1 (b). Research framework model illustrating the relation between job autonomy, job involvement and work-life balance. a stands for the indirect effect that job autonomy has on job involvement, b stands for the indirect effect that job involvement has on work-life balance and c' stands for the direct effect that job autonomy has on work-life balance.

Findings and discussion

The respondents' demographic information is presented in Table 1, which contains the relevant data. According to the collected data, the vast majority of the workforce comprises individuals under 30 who are male and single.

Table 1. Demographic attributes

Attributes	Frequency	Percentage
Age		
Under 30	137	60.9
Above 30	88	39.1
Gender		
Male	169	75.1
Female	56	24.9
Marital status		
Unmarried	144	64
Married	81	36

Source: Authors' calculations using primary data.

To begin, the Pearson correlation coefficient (r) is utilized to ascertain the degree to which the variables investigated in the study were linked to one another. The correlation test revealed a positive and significant association between the employees' job autonomy and their ability to maintain a healthy work-life balance in the employees, r (223) = 0.43, $p < 0.001$. In addition, the relationship between job autonomy and job involvement is positively significant, with r (223) = 0.55, $p < 0.001$. The correlation between being involved in one's job and having a healthy work-life balance was found to be significant and positive, with r (223) = 0.53, $p < 0.001$. It is notable that the values of the correlation coefficient of the variables in our research are closer to +1, which indicates the existence of a strong linear link between the variables (Kirch, 2008). This was found to be the case when comparing the correlation values of the variables.

After that, the descriptive statistics of these variables are assessed, presented in Table II. The findings regarding the central tendency indicate that there are relatively high mean values for job autonomy, job involvement, and work-life balance, with those values amounting to 3.68, 3.45, and 3.21, respectively. It indicates that the individuals who provided their responses are in accordance with the questions posed to measure the variable. Additionally, when measuring the dispersion among the variables, the standard deviation values for job autonomy, job involvement, and work-life balance are correspondingly 0.84, 0.77, and 0.85. These values can be found in Table 2. The standard deviation values allow one to deduce that the data are densely concentrated around the mean and are, therefore, more reliable. This can be inferred from the fact that the standard deviation is relatively small.

Table 2. Descriptive statistics

Measures	*N*	*Mean*	*SD*
Job autonomy	225	3.68	.84
Job involvement	225	3.45	.72
Work-life balance	225	3.21	.85

Note(s): *N* — number of respondents, *SD* — standard deviation. ***Source:*** Authors' calculations using primary data.

Then, we validated our hypothesis by putting it through its paces using the methodology outlined by R. M. Baron and D. A. Kenny (Baron, Kenny, 1986). In the first part of the analysis, hypothesis *H1* is examined. This hypothesis postulates that there is a connection between job autonomy and the work-life balance of employees, which is not only positive but also significant. The model summary results for this association denoted by c, are presented in Table 3, which is based on the research framework that has been designed. It is found that job involvement accounts for 19% of the variance in terms of work-life balance. It has been determined that the standardized coefficient of 0.43 is both positive and highly significant, with *a, p* < 0.001. This confirms that job autonomy favors work-life balance, so the *H1* hypothesis can be accepted. The regression equation is described in the following.

Work-life balance = 1.59 + 0.43 (Job autonomy) + e3 (5)

Table 3. Model Summary for the relationship *c*

Relationship	R^2	Constant	β
Job autonomy → Work-life balance	.19	1.59	.43**

Note(s): R^2 — proportion of variance, β — standardized coefficient, $^{**}p < 0.001$. ***Source:*** Authors' calculations using primary data.

The next step executed is about testing hypothesis *H2*. It states that there is a positive and significant relationship between an individual's level of job autonomy and the level of job involvement they have in their work. Table 4 demonstrates, in accordance with the research framework, the model summary results of the association indicated by a. According to the findings, job autonomy is responsible for 30% of the variation that is present in terms of job involvement. It has been determined that the standardized coefficient of 0.54 is not only positive but also highly significant, with *a*, *p* < 0.001. This substantiates the hypothesis that greater job autonomy is correlated with higher levels of job involvement; consequently, the *H2* hypothesis can be approved. The following outlines the regression equation.

Job involvement = 1.61 + 0.54 (Job autonomy) + e1 (6)

Table 4. Model Summary for the relationship *a*

Relationship	R^2	Constant	β
Job autonomy →Job involvement	.30	1.61	.54**

Note(s): R^2 — proportion of variance, β — standardized coefficient, $^{**}p < 0.001$. ***Source:*** Authors' calculations using primary data.

The subsequent step is the testing of hypotheses *H3* and *H4*. According to *H3*, there is a positive connection that can be described as significant across job involvement and a healthy work-life balance. The relationship is represented by *b* in the research framework. The information regarding the results obtained can be found in Table 5. Based on the findings; job involvement accounts for 31% of the variation that can be found in contexts of a person's ability to maintain a healthy balance between their professional and personal lives. Not only has it been determined that the standardized coefficient of 0.42 is positive, but it is also highly significant, with *a, p* < 0.001. This supports the hypothesis that higher job involvement is linked to increased degrees of work-life balance; as a result, the *H3* hypothesis can be accepted. Additionally, according to hypothesis, *H4*, there is a connection between an individual's level of job autonomy and their capacity to maintain a healthy work-life balance, which is mediated by an individual's level of involvement in their job. According to the research framework, the association is indicated by *c'*. The information regarding the results that were obtained can be found in Table V. The findings suggest that job involvement is responsible for 31% of the variation in the relationship between job autonomy and work-life balance. The standardized coefficient of 0.21 is shown to be both positive and highly significant, with *a, p* < 0.001.

This supports the hypothesis that job involvement mediates the linkage between job autonomy and work-life balance; as a result, the *H4* hypothesis can be accepted. The equation for regression, using *H3* and *H4* as the independent variables, is depicted in the layout below.

Work-life balance = 0.86 + 0.21 (Job autonomy) + 0.42 (Job involvement) + e2 (7)

Table 5. Model Summary for the relationship *b* and *c'*

Relationship	R^2	Constant	β
Job involvement →Work-life balance	.31	.86	.42**
Job autonomy →Job involvement →Work-life balance	.31	.86	.21**

Note(s): R^2 — proportion of variance, β — standardized coefficient, $^{**}p < 0.001$. ***Source***: Authors' calculations using primary data.

Using the equations (5), (6), (7), the approach was verified (Baron, Kenny, 1986).

Total contribution of job autonomy to work-life balance (c) = 0.43

Direct contribution of job autonomy to work-life balance (c') = 0.21

Indirect contribution of job autonomy to job involvement (a) = 0.54

Indirect contribution of job involvement to work-life balance (b) = 0.42

The criteria to ascertain the existence of mediation in the model using the regression equations obtained is $c = c' + ab$ (Hayes, Preacher, 2014). This condition is ascertained in the context of our model and it can be inferred that job involvement acts as a mediating factor in the relation between job autonomy and work-life balance. Moreover, it is found that all the relationships amongst the variables are significant and the influence of independent variables is lower when the mediating variable is controlled. Thus, our model has the condition of partial mediation (Hayes, Preacher, 2014). Although the majority of the respondents are male, the author didn't find any difference in terms of gender when it comes to work-life balance in the IT sector. This is attributed to the fact that irrespective of gender, members are subjected to similar working conditions. Therefore, it can be said that work-life balance is largely a gender-neutral concept which is in line with past studies (Akanni, Oduaran, 2017; Shakya, 2023).

Conclusion and implications

Our findings are consistent, to a significant extent, with those of previous research that looked into a similar theme and found that the degree of job autonomy an employee has influenced both their level of job involvement. Furthermore, in turn, how well employees manage their time between work and their personal lives (Naithani, 2010; Sirgy, Lee, 2018). The research study outcomes are also in alignment with the JDCS model (Karasek, Theorell, 2009). The employees value the opportunity for job autonomy, seek out roles in workplace decision-making, and seek out opportunities to interact with their coworkers, all of which enable them to deal with the demands of their jobs (Karasek, 1979). According to the study, job autonomy and a healthy balance between work and personal life are positively related (Tement, Korunka, 2015; Grotto, Lyness, 2010). It is possible to draw the conclusion that job autonomy has a significant impact on the degree to which employees are involved in their work and maintain a healthy balance between their lives at home and work (Ng et al., 2017). The process of mediation is one that can be immensely valuable and influential in statistical testing. It is still the most common type of analysis that is carried out based on what is postulated (Baron, Kenny, 1986). The study found evidence to support the presence of partial mediation. It indicated that there is a significant relation among all of the constructs that were used in the study. Job autonomy influences both job engagement and employees' work-life balance, while

job involvement also influences employees' work-life balance. Additionally, it indicated that there is a significant relation among all the constructs that were used in the study (Haar et al., 2019).

Limitations of the study

While the study acknowledges limitations, it offers valuable insights for future researchers. The sample size may restrict generalizability, urging future researchers to use a larger and more diverse sample. The usage of self-report measures introduces potential response bias (Smith, 2004). Hence, suggesting the future researchers to explore more comprehensive instruments for a thorough evaluation. The findings may be context-specific that may limit direct applicability to other industries or regions. The lack of demographic diversity prompts future studies to aim for a more heterogeneous participant pool. Social desirability bias could also have an impact on the self-reported data accuracy (Chung, Monroe, 2003). Therefore, future researchers should include objective measures and a broader range of factors influencing work-life balance.

India's IT industry is one of the most lucrative and competitive in the world. However, there has been a notable amount of employee turnover in the industry. This imbalance has been documented to lead to decreased levels of job satisfaction and morale and increased stress, fatigue, and absenteeism. The repercussions of this imbalance can be substantial due to these factors (Srivastava, Dey, 2019). When compared to workers in other sectors in India, those employed in this industry face a greater level of job insecurity due to the nature of their work (Rajthilak et al., 2022). As a result, the company needs to consider how compensation affects the overall health and happiness of its workforce in addition to these factors. Employee well-being in an organization can be broken down into several categories, including job autonomy, job involvement, and a healthy balance between work and personal life. These are only possible if there is support from management.

The study's findings provided convincing evidence in favor of the hypothesis that job involvement has a mediation effect between job autonomy and work-life balance. The research study contributes significantly to our understanding of the factors that influence the health and happiness of workers. India's information technology industry needs to take action in this area to promote the happiness and well-being of its workforce. Also, the employees working in the Indian IT sector across gender reported a similar attitude towards work-life balance. The present research's findings are consistent with those found in previous research. However, considering these factors, this is only one of a handful of studies conducted in India against the IT industry. The subsequent research in this field needs to focus on incorporating a more significant number of different variables and utilizing a greater variety of sample sizes across a wider geographical area.

References

Akanni, A. A., Oduaran, C. A. (2017). Work-life balance among academics: do gender and personality traits really matter? *Gender and Behaviour, 15*(4), 10143–10154. https://hdl.handle.net/10520/EJC-c1e853b3f

Baron, R. M., Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173–1182. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173

Bérastégui, P. (2021). Exposure to psychosocial risk factors in the gig economy: A systematic review. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3770016

Chung, J., Monroe, G. S. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics, 44*, 291–302. https://doi.org/10.1023/A:1023648703356

Deci, E. L., Ryan, R. M. (2000). The" what" and" why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry, 11*(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dey, C., Khan, S., Iyer, S., Mohamad, Z., Khan, A. A. (2023). Enhancing and sustaining employee engagement through HRM practices: A study on Indian unicorn startups. *Problems and Perspectives in Management, 21*(4), 202–213. https://doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.16

Diefendorff, J. M., Brown, D. J., Kamin, A. M., Lord, R. G. (2002). Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Organizational Behavior, 23*(1), 93–108. https://doi.org/10.1002/job.123

Gagné, M., Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior, 26*(4), 331–362. https://doi.org/10.1002/job.322

Greenhaus, J. H., Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review, 10*(1), 76. https://doi.org/10.2307/258214

Greenhaus, J. H., Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review, 31*(1), 72–92. https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625

Grotto, A. R., Lyness, K. S. (2010). The costs of today's jobs: Job characteristics and organizational supports as antecedents of negative spillover. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 395–405. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.09.004

Grover, S. L., Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology, 48*(2), 271–288. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x

Haar, J. M., Sune, A., Russo, M., Ollier-Malaterre, A. (2019). A cross-national study on the antecedents of work–life balance from the fit and balance perspective. *Social Indicators Research, 142*(1), 261–282. https://doi.org/10.1007/s11205-018-1875-6

Hassan Malik, M., Anandarao, S., Dar, A. A. (2023). An appraisal of India's comparative advantage in information technology exports. *Journal of Chinese Economic and Foreign Trade Studies, ahead-of-print(ahead-of-print)*. https://doi.org/10.1108/JCEFTS-08-2022-0051

Hayes, A. F., Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology, 67*(3), 451–470. https://doi.org/10.1111/bmsp.12028

Joshi, S. (2011). Can IT and ITES be an engine of growth for India: An empirical analysis. World *Journal of Science, Technology and Sustainable Development, 8*(1), 25–39. https://doi.org/10.1108/20425945201100002

Kalliath, T., Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization, 14*(3), 323–327. https://doi.org/10.5172/jmo.837.14.3.323

Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology, 67*(3), 341–349. https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341

Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*(2), 285. https://doi.org/10.2307/2392498

Karasek, R., Theorell, T. (2009). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life* (1990 [print]). Basic Books.

Kirch, W. (Ed.). (2008). Pearson's correlation coefficient. In *Encyclopedia of Public Health (1090–1091)*. Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5614-7_2569

Kubicek, B., Paškvan, M., Bunner, J. (2017). The bright and dark sides of job autonomy. In C. Korunka and B. Kubicek (Eds.), *Job Demands in a Changing World of Work* (45–63). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54678-0_4

Li, H., Li, F., Chen, T. (2018). A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy. *Journal of Business Research, 92*, 179–188. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.025

Lingard, H., Brown, K., Bradley, L., Bailey, C., Townsend, K. (2007). Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study. *Journal of Construction Engineering and Management, 133*(10), 807–815. https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2007)133:10(807)

Lodahl, T. M., Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology, 49*(1), 24–33. https://doi.org/10.1037/h0021692

Malhotra, N. K., Birks, D. F. (2007). *Marketing research: An applied approach* (3th European Ed). Financial Times Prentice Hall.

Morgeson, F. P., Delaney-Klinger, K., Hemingway, M. A. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 399–406. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.399

Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science, 6*(6), p148. https://doi.org/10.5539/ass.v6n6p148

Ng, L. P., Chen, I. C., Ng, H. F., Lin, B. Y., Kuar, L. S. (2017). Influence of job demands and job control on work-life balance among Taiwanese nurses. *Journal of Nursing Management, 25*(6), 438–448. https://doi.org/10.1111/jonm.12482

Parker, S. K., Axtell, C. M., Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 211–228. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.211

Rajthilak, R., Singh, S., Alok, S. (2022). Performance and upskilling: Indian IT sector temporary workers' job insecurity coping strategies identified through grounded theory. *Business Perspectives and Research, 10*(2), 196–212. https://doi.org/10.1177/22785337211006794

Rammstedt, B., Beierlein, C. (2014). Can't we make it any shorter? *Journal of Individual Differences, 35*(4), 212–220. https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000141

Shakya, S. (2023). A study of demographic variables on work life balance among employees working in commercial banks in Nepal. *Journal of Economics and Management, 3*(1), 1–15. https://doi.org/10.3126/jem.v3i1.59179

Singh, A., Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment: A study of generational diversity. *Benchmarking: An International Journal, 22*(6), 1192–1211. https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2014-0007

Singh, I., Kaur, N. (2017). Contribution of information technology in growth of Indian economy. *International Journal of Research — Granthaalayah, 5*(6), 1–9. https://doi.org/10.5281/zenodo.805859

Sirgy, M. J., Lee, D.-J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life, 13*(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Smith, P. B. (2004). Acquiescent response bias as an aspect of cultural communication style. *Journal of cross-cultural psychology, 35*(1), 50-61. https://doi.org/10.1177/0022022103260380

Srivastava, S., Dey, B. (2019). Workplace bullying and job burnout: A moderated mediation model of emotional intelligence and hardiness. *International Journal of Organizational Analysis, 28*(1), 183–204. https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2019-1664

Tement, S., Korunka, C. (2015). The moderating impact of types of caregiving on job demands, resources, and their relation to work-to-family conflict and enrichment. *Journal of Family Issues, 36*(1), 31–55. https://doi.org/10.1177/0192513X13483971

Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of management, 42*(5), 1195–1229. https://doi.org/10.1177/0149206316632058

Voydanoff, P. (2004). The effects of work demands and resources on work-to-family conflict and facilitation. *Journal of Marriage and Family, 66*(2), 398–412. https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2004.00028.x

Ziegler, M., Kemper, C. J., Kruyen, P. (2014). Short scales — Five misunderstandings and ways to overcome them. *Journal of Individual Differences, 35*(4), 185–189. https://doi.org/10.1027/1614-0001/a000148

Received 01.07.2023

Роль автономности работы и вовлечённости в работу в балансе между работой и личной жизнью среди сотрудников сектора информационных технологий

ДЕЙ Чанчал
ORCID: 0000-0002-2709-8613
Университет Видьясагар, Миднапур, Западная Бенгалия, Индия

Аннотация. *Цель*. В этой статье рассматривается, как автономность работы влияет на баланс между работой и личной жизнью для сотрудников, работающих в секторе информационных технологий Индии. Сектор информационных технологий страны является заметным участником глобальной технологической индустрии, которая вносит значительный вклад в экономический рост. Сектор привлекает лучшие таланты по всей стране, что делает его требовательным и сложным рабочим местом. Сотрудникам сложнее сбалансировать свою работу и личную жизнь из-за быстро меняющейся рабочей среды, длительного рабочего дня и высокого стресса. В этом исследовании также оценивалось опосредующее влияние вовлечённости в работу на связь между автономностью работы и балансом между работой и личной жизнью. *Дизайн исследования*. С помощью иерархического множественного регрессионного анализа вместе со статистической моделью медиации Р. М. Барона и Д. А. Кенни автор оценил 225 сотрудников, работающих в четырёх ведущих ИТ-компаниях в Бангалоре, Калькутте и Бхубанешваре в Индии. *Результаты*. Установлено, что существует значительный и положительный вклад автономности работы в баланс между работой и личной жизнью сотрудников ИТ-сектора в Индии. Более того, есть доказательства того, что вовлечённость в работу также играет опосредующую роль в указанных отношениях. Как автономность работы, так и вовлечённость вносят положительный вклад в баланс между работой и личной жизнью. Организациям важно внедрять политику и практику, которые поддерживают здоровый баланс для своих сотрудников. *Значение для практики*. Анализ даёт понимание индийского ИТ-сектора для выявления возможностей автономности работы в улучшении баланса между работой и личной жизнью сотрудников посредством их вовлечённости в работу. Результаты этого исследования помогают специалистам по кадрам, учёным и организациям создавать эффективные стратегии баланса между работой и личной жизнью. *Ценность результатов*. Это исследование улучшает знания о том, как автономия работы и вовлечённость влияют на баланс между работой и личной жизнью сотрудников ИТ-сектора в Индии. Исследование даёт основу для понимания того, как психологические особенности сотрудников играют важную роль в формировании их позитивного опыта на работе.

Ключевые слова: баланс между работой и личной жизнью, автономия в работе, вовлечённость в работу, сектор информационных технологий, Индия, классификация экономической литературы (JEL).

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 228–251.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-228-251

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Семейная карьера: сущность, основания для типологии и методы помощи в профессиональном и семейном самоопределении

ПРЯЖНИКОВ Николай Сергеевич
ORCID: 0000-0001-9909-7372
КАМНЕВА Елена Владимировна
ORCID: 0000-0002-6165-1339
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

КУЗНЕЦОВ Кирилл Геннадьевич
ORCID: 0000-0001-7539-5885
ООО Центр тестирования и развития «Гуманитарные технологии», Москва, Россия

ПОЛЕВАЯ Марина Владимировна
ORCID: 0000-0002-6161-3703
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

ПОЛИМАТИДИ Александра Андреевна
ORCID: 0009-0004-0398-708X
Российская Экономическая Школа, Москва, Россия

Аннотация. *Цель*. В статье обосновывается самостоятельный статус «семейной карьеры», на основании рассмотрения деятельности членов семьи в качестве особого труда. На примерах показано, что трудовая и семейная активность имеют много общего, а главное, сама методология анализа трудовой деятельности вполне применима и к анализу семейной активности. *Метод*. Но если сравнивать семейную и профессиональную деятельность, то при некотором сходстве есть и существенные различия. В частности, семейные отношения обычно основаны на более выраженных интимно-личностных привязанностях, что для профессиональной деятельности, в целом, не характерно. *Результаты*. Предложена обобщённая модель, отражающая значимость разных сфер жизнедеятельности для семейного и личностного счастья и успеха. На основе этой модели предлагается консультативная методика «Семейная карьера», позволяющая определять «точки сближения», «точки отталкивания» и «точки равновесия», отражающие разное отношение членов семьи к выбору другими членами тех или иных приоритетных сфер жизнедеятельности. По согласованност этих точек можно уточнять проблемы конкретной семьи и искать пути гармонизации и даже взаимообогащения семейных отношений. Показаны варианты возможного соотношения типов семей и типов карьер. В статье выделены также разные основания для типологии «семейных карьер», а по некоторым основаниям предложены возможные типы таких карьер. *Ценность результатов.* В конце статьи рассмотрены варианты практической помощи членам семьи, пытающимся самоопределиться в выборе предпочтительного типа «семейной карьеры», наиболее подходящего для данного этапа своего развития.

Адрес: 125993, г. Москва, Ленинградский проспект, дом 49. **E-mail:** nsp-22@mail.ru

Ключевые слова: семейная карьера; баланс, гармонизация семьи и карьеры; основания для типологии семейных карьер.

Постановка проблемы

Усложняющиеся общие социально-культурные и экономико-производственные отношения делают всё более актуальной проблему поиска оптимального соотношения между разными видами деятельности (трудовой, социальной, досуговой, семейной, образовательной и другими). Одним из более частных проявлений этой общей проблемы является поиск оптимального соотношения между семьей и работой. Следует признать, что появляется всё больше работ, посвящённых данной теме, причём, не только научных (Белехова, Ивановская, 2022; Захарова, Карабанова, Старостина, 2023; Захарова, Карабанова, 2021; Лепчикова, Данилов, 2017; Чернышев, 2007; Широкова, 2020), но и научно-популярных (Балманджи, 2023; Зимина, 2023; Исупова, Уткина, 2023; Кузина, 2023; Стрелкина, 2023). Это свидетельствует о большом интересе к семейной карьере у самых широких слоёв населения, что делает данную проблематику и актуальной, и современной, и видимо, пока ещё недостаточно осмысленной.

Объясняется это во многом тем, что постепенно утрачивает свои позиции преимущественно патриархальный уклад жизни, когда жизнь и работа многих семей были не только сильно взаимосвязаны, но и предсказуемы. Более современный уклад жизни предполагает и более высокую социально-профессиональную мобильностью населения, в том числе, и большее количество разводов, и большее время на получение молодежью образования и начала карьеры, что нередко связано и с более поздним созданием семей (Карабанова, 2007; Колосова, 1987; Пряжников, 2020; Шнейдер, 2006; Hershenson, 2016). Хотя и в современных семьях случаются исключения, когда карьера начинается слишком рано, например, если ребёнок обнаружил какие-то спортивные или иные таланты (Стамбулова, 1999). Главное отличие патриархальных семей от семей современных состоит в том, что, во-первых, значительно расширяется диапазон профессиональных выборов детей, которые далеко не всегда следуют по стопам своих родителей, как это часто было в патриархальных семьях. Во-вторых, всё чаще в современных семьях проявляется разнообразие типов взаимоотношений между разными членами семьи. А в-третьих, усиливается разнообразие и даже сочетание разных карьерных типов.

Всё чаще социологи и психологи труда пишут о таком относительно новом явлении, как «прекариате», то есть о высококвалифицированных работниках, постоянно находящихся в состоянии стресса (дистресса). Это связано с тем, что многие такие специалисты вынуждены подрабатывать по различным грантам и проектам, характеризующихся краткосрочностью. И то, что будет после этих проектов и грантов, не всегда прогнозируемо (Дёмин, 2021). Дополнительные напряжения создает ситуация, когда краткосрочность таких работ, часто являющихся основой семейных бюджетов, не позволяет этим высококвалифицированным специалистам погружаться в сложные проблемы и реализовать свои таланты в полной мере (Гай, 2014; Пряжников, 2020). Но главное, что у таких специалистов, либо, мало остается времени на семью, либо, даже при наличии свободного времени (или свободного графика работы), почти не остается душевных сил на полноценное общение с семьей.

И всё же, даже несмотря на богатый опыт изучения семейных карьер, остаются вопросы, требующие своего нового осмысления, особенно, в контексте современных изменений, как в сфере производства (например, развитие «удалённых» форм профессионального труда, позволяющих больше времени проводить дома, с семьей), как в сфере самих семейных

отношений (например, появление альтернативных семей и альтернативных семейных отношений), так и в изменении общественной морали, касающейся труда и семьи (Молл, 2023; Корсак, Мойсевич, 2023; Пряжников, 2020). Отсюда наше главное предположение, побудившее написать настоящую статью, заключается в том, что существующее традиционное понимание «семейной карьеры» нуждается в уточнении, а также — в том, что сами типы «семейной карьеры» имеют большее разнообразие, чем это обычно отражается в литературе, посвящённой данной теме. Тем более, что применительно к карьере современные авторы всё больше говорят о «поливариативной карьере», когда человек связывает свою жизнь не с одной профессией, а всё чаще совмещает или чередует разные виды профессионального труда (Могилевкин, 2007, с. 33).

Соответственно, это позволяет уточнить и некоторые важные позиции нашего теоретико-методологического исследования. Объект исследованиях — образ жизни человека, основанный на гармоничном соотношении и разумной последовательности разных социально-профессиональных ролей, обеспечивающих жизненный успех личности. Предмет исследования — «семейные карьеры» как более частное проявление образа жизни. Цель исследования — уточнить понятие «семейная карьеры» и выделить основания для типологии «семейных карьер». Достижение этой цели позволит последующем обогатить практику профессионального и семейного консультирования и проектировать более эффективные методы такого консультирования. Поставленная цель определяет конкретные задачи исследования: 1) уточнить понятие «семейная карьера» и обосновать её самостоятельный статус; 2) рассмотреть категории «семья» и «карьера» в их возможных взаимосвязях; 3) выделить возможные основания для типологии «семейных карьер».

Выбор типа «семейной карьеры» — это, по сути, ситуация самоопределения как конкретной личности, так и других людей, с этой личностью связанных и с нею взаимодействующих. Заметим, что и в психологии карьеры, и в профориентации, всё чаще говорят не столько о выборе профессии, сколько о выборе образа жизни (Блинов, Родичев, Сергеев, 2023; Пряжников, 2016; Hershenson, 2016; Super, 1980). Выделение различных типов (моделей, вариантов) семейной карьеры, на наш взгляд, позволило бы обогатить консультационную практику, например, для гармонизации (оптимального баланса) карьеры и семьи, для выбора варианта (типа) семейной карьеры, для проектирования тренингов карьерной и семейной успешности и тому подобное. Выделенные типы семейных карьер позволили бы обогатить и экспериментальную психологию, в плане выбора оснований для проектирования диагностических методов, ориентированных на помощь во взаимопонимании разным членам семьи, для выделения критериев успешность семейных карьер.

«Семейная карьера»: современный статус понятия

К сожалению, чёткого определения понятия «семейная карьера» мы в доступных нам источниках не обнаружили. В некоторых работах отмечается, что «семейная карьера может рассматриваться как последовательная смена конвенциональных ролевых позиций — сын(дочь), возлюбленный (возлюбленная), супруг (супруга), отец (мать), дедушка (бабушка) — и в соответствии с жизненным циклом семьи и индивидуальной жизненной траекторией личности» (Захарова, Карабанова, 2021, с. 248), с чем мы, в целом, согласны. Но обычно пишут отдельно о «семье» и о «карьере», в частности, о том, как найти между ними оптимальное соотношение, или о том, что более значимо для человека (Балманжи, 2023; Бурмакова, 2023; Виттенберг-Кокс, 2023; Максютова, 2016). Иногда даже используются такие понятия, как «двойная карьера» (*dual career*), или «семьи двойной карьеры» (*dual career families*) (Аберкромби, Хилл, Тернер, 2004; Бочавер, 2022).

Но важен вопрос: что объединяет семью и карьеру? Можно предположить, что и семья, и карьера являются специфической трудовой деятельностью. Это допускает анализ семейной жизнедеятельности по основным характеристикам трудовой деятельности, традиционно выделяемых в психологии труда (Климов, 1988). Если проводить анализ по «основным психическим регуляторам труда» (Климов, 1988, с. 19–28), то применительно к семейной жизнедеятельности мы получаем: по образу объекта деятельности (для семьи — это партнёр, дети и близкие родственники), по образу себя как субъекта семейных отношений (собственная готовность человека к семье и к родительству, а также его готовность обеспечивать и защищать свою семью), по образу субъект-объектных и субъект-субъектных отношений (как готовность человека выстраивать межличностные отношения с разными членами семьи, сглаживать разногласия, идти на компромиссы и тому подобное).

Анализ семейной деятельности по основным психологическим признакам труда (Климов, 1988, с. 61–67) позволяет уточнить: 1) осознание цели (сделать семью и самого себя счастливыми, успешными и обеспеченными, в соответствии с традициями своей культурной среды); 2) осознание ответственности (за свою семью и детей); 3) сознательный выбор и использование средств труда (навыки знакомства и добрачного ухаживания, навыки создания семьи, навыки обеспечение семьи и воспитания детей и др.); 4) «осознание межлюдских производственных отношений» (построение радостных и продуктивных отношений с разными членами семьи при решении повседневных вопросов и при планировании развития семьи и подготовки детей к самостоятельной жизни). Возможно, кого-то смущает словосочетание «производственные отношения», применительно к семейным отношениям. Но если рассматривать некоторые важные функции семьи, например, репродуктивную, то даже она соотносится с идеей «воспроизводства населения» и даже с вопросами «управления рождаемости», когда семейные психологи пытаются рассматривать проблемы семьи и на государственном уровне, да ещё и ссылаются на эти проблемы в своих работах (Ефимова, Кувалдина, 2023, с. 35–36; Ромашова, Середа, 2017, с. 23–24; Шнейдер, 2006, с. 7).

Понятно, что мы не стремимся изменить существующую терминологическую традицию в семейном консультировании, так как наша задача в данном случае — всего лишь, показать сходство некоторых аспектов семейной и трудовой деятельности. Правда, если соотносить семью с профессиональной деятельностью, то профессия часто предполагает работу (труд) за материальное, реже — за моральное вознаграждение, что для большинства традиционных семей не является очевидным, так как настоящие семейные отношения во многом бескорыстны и строятся больше на любви и взаимном уважении. Кроме того, профессиональная деятельность часто основана на всё ужесточающихся требованиях сертификации работника (профильное образование, аттестации, повышение квалификации и тому подобное), тогда, как для создания семьи формальные требования не столь строги: обычно, это, конечно, наличие паспорта, отражающего совершеннолетие брачующихся, но даже отсутствие явных медицинских противопоказаний кого-то из супругов или его криминальное прошлое рассматривается лишь при усыновлении ребёнка.

И всё же, есть немало профессий, напрямую связанных с теми или иными функциями семьи, что лишний раз подтверждает, что в семейной и профессиональной деятельности много общего. Например, «воспитательная» функция нередко выполняется не самой матерью, а различными кормилицами, гувернантками, воспитателями дошкольных учреждений, школьными учителями. Или функция социальной регуляции, опеки и контроля за несовершеннолетними и недееспособными членами семьи могут выполнять работники служб социальной поддержки, нянечки-сиделки и другие специалисты. Ни для кого не секрет, что и репродуктивная функция иногда может замещаться через институт усынов-

ления, а то, и просто через воспитание «внебрачных» детей, что раньше осуждалось и преследовалось, но в современном мире, и такие дети становятся полноправными членами общества. И даже сексуально-эротическая функция некоторыми людьми удовлетворяется «на стороне» (иногда опрометчиво-случайно, но иногда, и «злонамеренно»), и не всегда это становится основой для развода, особенно, если супруги строят свои отношения не только через интимные радости.

Есть общее и различное при уточнении смысла и целей семьи и карьеры. Правда, карьера больше ориентирована на успех, а семья — на счастье. Причем, главнейшей отличительной чертой именно семейных отношений, в отличие от традиционно профессиональных, является интимно-личностная ориентация участников этих взаимоотношений, часто имеющая в своей основе ещё и родственные связи, хотя бы, в какие-то моменты (или на каких-то) этапах развития семейных взаимоотношений. Но следует признать и то, что в каких-то вариантах, и работа может соотноситься со счастьем самореализации личности в труде, так же, как и семья, к сожалению, не всегда бывает по-настоящему счастливой, и тогда она ориентируется на успех (или на имитацию успеха). И всё же, в высших своих проявлениях, и семья и карьера предполагают и успех, и счастье. Заметим, что это может быть и «имитационное» счастье или успех, когда супруги и другие члены семьи убеждают себя и окружающих в том, что их семья и карьеры вполне благополучны. Причём, кто-то потом и сам начинает верить в это, то есть имитации могут стать основой и настоящего ощущения своей «благополучности» (Пряжников, 2020, с. 83–110).

И семья, и карьера являются упорядоченными вариантами человеческих взаимоотношений. Каждый человек ищет своеобразные «точки опоры», которые условно можно даже разделить на: 1) «точки сближения» (для единомышленников, стремящихся поддерживать друг друга); 2) «точки отталкивания» (при стремлении как-то изменить свою жизнь, например, вырваться из-под опеки родителей, или найти более близкого человека при разводе…); 3) «точки равновесия» (когда важна стабильность, часто — для решения каких-то более важных задач, либо — за рамками семьи, либо, наоборот, за — рамками работы). Удивительно, но такие «точки опоры» человек может находить как в семье, так и в работе… Сама идея «точки опоры» позволяет упорядочивать и свое мировоззрение, и обретать особые смыслы, позволяющие легче переживать разные жизненные и карьерные сложности. Но интересно и то, что такие «точки опоры» помогают и другим людям выстраивать к данному человеку более понятные и определённые отношения, даже в случаях взаимной неприязни, так как люди меньше обманываются в ожиданиях по отношению друг к другу.

Обобщённая модель многоплановости «семейной карьеры»

Важнейшей характеристикой и семьи, и карьеры является их взаимозависимость, взаимодополнение, а в сложных случаях и их взаимокомпенсация, когда неудачи в одной сфере жизни (например, в семье) как бы компенсируются успехами в другой сфере (например, в карьере), и наоборот. Сразу следует отметить, что не всегда такое взаимодополнение выражено, и соответственно, не всегда осознается членами семьи. Иногда для такого осознания требуется и помощь других людей, и семейных консультантов, или профконсультантов, коучей, пытающихся понять причины неудовлетворённости жизни своих клиентов-пациентов (Берг, 1998; Ливехуд, 1994; Super, 1980). Например, даже тогда, когда человек «бежит от семьи в свою профессию», то и здесь семья может рассматриваться как «точка отталкивания», что позволяет говорить и об отрицательных, но всё же, зависимостях семьи и карьеры. Хотя, чаще, на наш взгляд, люди, наоборот, находят успокоение в своей семье, если

не имеют вариантов оставить не очень любимую работу, или вынужденно зарабатывающие необходимые семье деньги на давно уже нелюбимой работе. К этому важно добавить и то, что на разных этапах жизни значимость разных вариантов жизнедеятельности и их соотношение меняется. Например, для кого-то в молодости, важнейшим событием было замужество, потом — рождение ребенка, и лишь затем, когда ребёнок уже подрос, — постепенное переключение на карьеру, быть может, и сопровождающееся конфликтами с другими членами семьи. Для других людей, наоборот, именно карьера и соответствующее образование заметно доминирует над вопросами создания семьи и рождения детей, хотя, потом, на более зрелых этапах жизни, эти люди могут и сожалеть, что слишком поздно вспомнили о семье и детях.

Важно также учесть, что реально, жизнь не ограничивается только семьей и карьерой, и для многих людей, особенно, в современном мире, даёт человеку возможность реализовать себя в разных сферах жизнедеятельности, в частности: 1) в работе (карьера); 2) в семье; 3) в досуговой деятельности (и кто-то даже готов сам платить за возможность заниматься любимым делом); 4) в личностном развитии, в самосовершенствовании; 5) в реализации определённой гражданской позиции (через участие в общественных движениях, в волонтёрстве); 6) в заботах о своём здоровье и красоте (особенно, на фоне не всегда качественной медицины и социального обеспечения); 7) в общении с друзья и духовно близкими людьми. Это даже позволяет предложить несложную модель, где выделены эти важные, на наш взгляд, семь сфер жизнедеятельности. При этом, близость каждой сферы со счастьем конкретного человека, во многом определяет и то, насколько эта сфера важна для счастья его семьи. В более сложных вариантах использования модели можно также определять, насколько эти сферы жизнедеятельности взаимодополняют друг друга (в случае наложения этих сфер друг на друга, как например, сфера «работы (карьеры)» немного накладывается на сферы «семьи, детей» и досуга», на нашем рисунке (см. Рисунок 1). Заметим, что наиболее популярное представление о карьере, предложено ещё Д. Сьюпером и несколько уточнённое другими авторами, когда сама карьера понимается как определённое чередование и сочетание различных социальных ролей, выполняемых в течение жизни и, в своей совокупности, приводящих человека, к успеху и счастливой жизни (Могилевкин, 2007, с. 13–17; Пряжников, 2016, с. 69–77; Super, 1980).

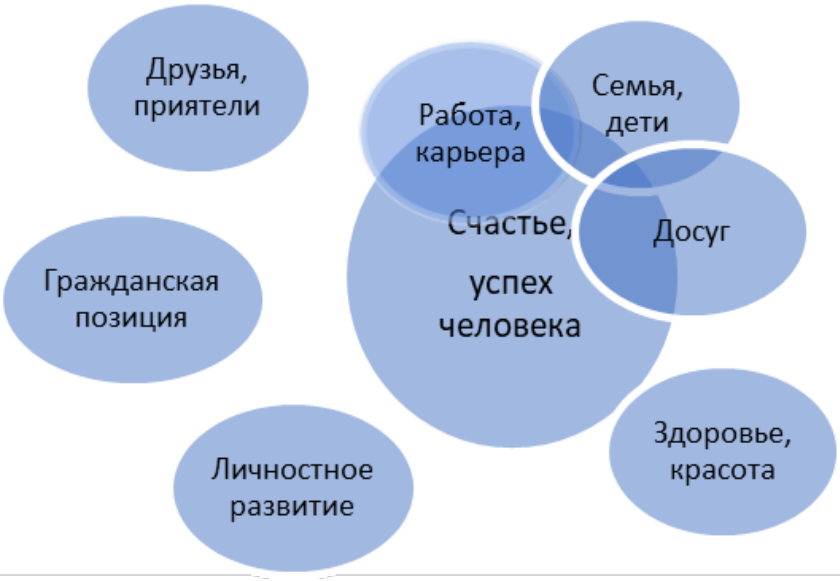

Рисунок 1. Модель значимости разных сфер жизнедеятельности для счастья конкретного человека. Расположение каждой сферы по отношению к счастью условно определяет и влияние этих сфер на общее счастье

Понятно, что в представленной модели (Рис. 1), сами значимые сферы могут меняться или уточняться, например, для кого-то важными будут не все, а только пять сфер, или наоборот, кто-то выделит и большее число значимых сфер (включая и сферы сомнительные, связанные с криминалом или какими-то «иррациональными» влечениями). В консультационной практике все эти сферы можно было бы выписать на отдельных карточках и, для большей наглядности, располагать их на столе для совместного обсуждения с клиентом (как проект методики «Семейная карьера»). Можно было бы также само пространство на столе сделать в виде матрицы, образованной двумя пересекающимися координатами: 1) неуспех — успех (обычно соотносимый с материальным достатком или какими-то карьерными или творческими достижениями); 2) несчастье — счастье (обычно соотносимое с эмоционально-чувственным переживанием каких-то тонких, интимных состояний), а в центре этого «пространства самоопределения» можно было бы выделить «зону невыраженных успеха и счастья».

Важно при этом учитывать, что семейное счастье и семейный успех могут не всегда совпадать (Пряжников, 2020а). Поэтому, в консультации можно было бы делать, как минимум, два расклада таких карточек — отдельно для «счастья», и отдельно для «успеха» (например, использовать наборы карточек разных цветов, чтобы выкладывать их на столе одновременно), и уже потом обсуждать возможные несоответствия и пути их преодоления. Сопоставление этих раскладов (по успеху и по счастью) может кому-то обнаружить «точки сближения», «точки рассогласования» или «точки равновесия» (см. выше), на уровне осознания своей «семейной карьеры» конкретного члена семьи. Можно было бы, по этой логике сравнивать карточные расклады разных членов семьи, и сопоставляя их, также обнаруживать «точки сближения», «точки отталкивания» и «точки равновесия», позволяющие уточнять проблемы в семейных и карьерных взаимоотношениях и искать пути их решения.

На основе сказанного выше, общая проблема согласования разных сфер жизнедеятельности семьи видится более комплексно, как гармонизация разных жизненных позиций всех участников семейных взаимоотношений. Хотя следует признать, что именно поиск разумного соотношения «работы» и «семьи» для большинства людей пока наиболее актуален. Но мир меняется, и по мере высвобождения свободного (от работы) времени и гуманизации жизни, люди будут всё больше реализовать себя и в других сферах жизнедеятельности. Поэтому, мы считаем, что подобные модели (см. Рисунок 1) должны быть ориентирована и на обозримую оптимистичную перспективу. Тем более, что и сейчас есть люди, которым приходится гармонизировать более широкий спектр своих значимых вариантов жизнедеятельности.

Рабочее определение понятия «семейная карьера» и его верификация

Таким образом, в карьере, и в семье много общего, но есть и специфические отличия, выделенные выше. Все это позволяет предложить рабочее определение понятия «семейная карьера». *Семейная карьера — это особая комбинированная деятельность, включающая в себя взаимодополняющие цели, ценности и смыслы, средства и условия, а также — особую ответственность перед собой и другими людьми, распределённую по разным сферам жизнедеятельности личности (семейной, профессиональной, досуговой, личностной, межличностной, гражданской и связанной с сохранением своего здоровья), при этом, деятельность, реализуемая через определённую последовательность, чередование и совмещение разных «конвенциональных ролевых позиций (сын / дочь, возлюбленный/ая, супруг, отец / мать, прародитель) и в соответствии с жизненным циклом семьи и индивидуальной жизненной траекторией личности»* (Захарова, Карабанова, 2021, с. 248). Насколько данное определе-

ние ёмкое по содержанию, можно проверить с помощью нескольких непростых вопросов и наших возможных кратких ответов на эти вопросы. Например:

Вопрос 1. Можно ли говорить о «семейной карьере», применительно к одному человеку (без семьи)?

Ответ: можно. Например, человек, не имеющий семьи и детей, остается ребёнком для своих состарившихся родителей и стремится не огорчать их, а, по возможности, и помогать, даже если и проживает от них отдельно. Или человек, в перспективе всё же надеется завести семью с собственными детьми, и своей настоящей деятельностью просто создаёт для этого условия (пусть, даже и «на всякий случай»). Это может быть также и самоутверждение в профессии, например, «назло» семье, которая его отвергла (здесь семья может рассматриваться как «отрицательная точка опоры», см. выше). На этих примерах видно, что семья и работа (карьера) взаимодополняют друг друга, так как по отдельности они утрачивают свой смысл. Хотя в других случаях, всё же можно говорить и о том, что одинокий челочек не имеет никаких связей с реальными семьями, но и тогда он всё же ищет какие-то «точки опоры» в общении с другими людьми. И эти люди, в каком-то смысле могут замещать для него семью (сообщества друзей и приятелей, партнёров по работе и бизнесу). Даже в этих примерах видно, что даже без собственной семьи есть много вариантов, когда карьера и семья (прошлая или предполагаемая) всё же могут быть сильно взаимосвязаны.

Вопрос 2. Совпадает ли «семейная карьера» по времени с обычной (профессиональной карьерой) и с временем существования семьи данного человека?

Ответ: может совпадать, а может и не совпадать. Например, после развода с семьей, родитель продолжает обеспечивать семью, для чего ему приходится дополнительно работать (чтобы оплачивать алименты, чтобы не вступать в конфликт с общественным мнением). При этом речь идёт не просто о семье и работе, а именно о «семейной карьере», где работа и семья взаимодополняют друг друга.

Вопрос 3. Как видят успех и счастье разные члены семьи и как это видение соотносится с «семейной карьерой»?

Ответ: отношение к «семейной карьере» может быть как позитивным, так и негативным. И понятно, что такое отношение может быть разным у разных членов семьи (а также — у других значимых для данного человека людей — приятелей, коллег и др.).

Вопрос 4. Все ли члены семьи одинаково воспринимают и принимают «семейную карьеру»?

Ответ: как и в случае с семьей: кого-то устраивают данные семейные отношения, а кого-то они могут и тяготить. Хотя, бывает и полное совпадение у разных членов семьи (как и у разных значимых для данного человека людей — его приятелей, коллег) в оценках удовлетворённости.

Вопрос 5. Могут ли, вообще, быть «несемейные карьеры», ведь, так или иначе, всегда можно обнаружить хоть какие-то взаимосвязи семьи и карьеры?

Ответ: однозначно ответить на данный вопрос не получится. Например, если понимать «семейную карьеру» широко, то, действительно, практически всегда найдутся какие-то связи карьеры и семьи (прошлой, настоящей, предполагаемой, воображаемой). Или, например, рассматривать разные варианты «замещения» традиционных семей, когда многие семейные функции (материально-производственную, воспитательную, эмоциональной поддержки и принятия) выполняют друзья, трудовые коллективы, профессиональные сообщества и организации, образовательные учреждения и психологические центры, или даже государство через систему социального обеспечения и т.п. Но если понимать «семейную карьеру»

более узко, то видимо, придется ограничиться такими вариантами, как «профессиональные семейные династии», «совместное ведение хозяйства (например, у некоторых фермеров)». И тогда, для многих конкретных людей, где такое совмещение семьи и работы по разным причинам не складывается, как уже не раз отмечалось, остро встаёт вопрос о выборе наиболее важной для данного этапа развития сферы жизнедеятельности.

Понятия «семья» и «карьера» в их возможных взаимосвязях

Понятие «карьера» в контексте семейного развития

Карьера понимается многими авторами, как в широком, так и в узком смыслах. Как уже отмечалось, широкое понимание карьеры предполагает её соотнесённость с образом жизни данного человека, с определённой последовательностью и чередование разных социальных ролей, выполняемых в течение жизни и приводящих человека к успеху и счастью. Узкое понимание карьеры связано лишь с его профессиональной деятельностью (Могилевкин, 2007; Пряжников, 2016; Super, 1980). Правда, предложенное Д. Холлом и Ф. Мирвисом понятие «поливариативная карьера», предполагает готовность некоторых людей совмещать или чередовать разные профессии, что несколько усложняет даже узкое понимание карьеры (Могилевкин, 2007, с. 33–35). Ещё больше осложняет узкое понимание карьеры переход некоторых специалистов на преимущественно «удалённый» формат работы, когда сам работник часто работает дома, а соответственно, и большее время проводит со своей семьей. А это, в свою очередь, предполагает, что он в большей степени включён, и домашние работы, и в воспитание детей, когда «профессиональное (карьерное)» и «семейное (домашнее)» ещё больше взаимодополняют друг друга.

Если соотносить типы карьер с семейной жизнью, то и здесь обнаруживается значительное сходство. Например, «вертикальная» карьера в семье может проявляться через конкурентную борьбу супругов (или других членов семьи) за первенство в решении каких-то вопросов. Правда умные и воспитанные супруги стараются разграничить сферы, где кто-то первенствует, а кто-то уступает. «Горизонтальная» карьеры может проявляться в стремлении супругов совершенствоваться в определённой семейной функции, например, в воспитании детей или в покупке продуктов и приготовлении пищи, но без стремления занимать какие-то лидерские позиции в этих вопросах. «Престижно-ориентированная» карьера в семье может проявляться в стремлении каких-то членов семьи, быть ближе к лидеру семьи, примерно так же, как некоторые дети борются за то, чтобы быть «любимым ребёнком». Заметим, что и в работах семейных психологов, также говорится о сочетании «вертикальной» семейной карьеры (как последовательной смене ролевых позиций в семье) и «горизонтальной» семейной карьере (как овладение и совершенствование в компетенциях, ролевантных выполнению определённых семейных ролей) (Захарова, Карабанова, 2021, с. 248–249). Самих типов карьер может быть много, поэтому, некоторые авторы предлагают просто выделять разные основания для типологии карьерных траекторий и уже на пересечении этих типологий и факторов успеха строить вместе с самоопределяющимся клиентом наиболее подходящий тип «своей» карьеры (Могилевкин, 2007, с. 51–95).

Понятие «семья» в контексте профессионального и карьерного развития

Как и карьера, семья тоже может рассматриваться в широком и в узком понимании. В узком смысле, семья часто понимается как малая социальная группа, основанная на совместном проживании и определённом родстве (кровном — между братьями и сестрами, порождающем — между родителями и их детьми, или основанном на брачных отношениях — между

мужем и женой) (Карабанова, 2007, с. 9). В более широком смысле семья может и не предполагать совместного проживания, или совместного хозяйства. А если обратиться к основным функциям семьи (экономическая, репродуктивная, воспитательная, сексуально-эротическая, духовное общение и другие), то как уже отмечалось, всё чаще в современном обществе эти функции выходят за рамки традиционно понимаемой семьи и реализуются в соответствующих социальных институтах (воспитательно-образовательных, психолого-консультативных, досуговых).

К сожалению, общество часто бывает не готово к таким новшествам, связанным с распространением различных «заместителей» традиционно семейных функций. Это всё чаще порождает много проблем, в том числе, и связанных с семейной и профессиональной идентичностью некоторых людей, когда они сами не могут точно определить, что для них более важно, их собственная («родная») семья или какие-то другие сообщества (профессиональные, приятельские, досуговые).

Если обратиться к типам семей, то очень продуктивно на наш взгляд, вслед за О. А. Карабановой, выделять основания для такой типологии, в частности, факторы, обеспечивающие прочность семейного союза, такие как «продолжительность периода ухаживания в добрачный период», «инициирование брачного союза (традиционно, это делают мужчины)», «время обдумывания брачного предложения», «особенности сексуальных отношений до брака», «отношение родителей к брачному партнёру», «отношение друзей к решению о браке», «эмоциональные переживания по поводу брака» (Карабанова, 2007, с. 44–45). Понятно, что можно выделить и факторы стабильности семьи, уже после заключения брака. Как уже отмечалось, всё это может быть соотнесено с особой деятельностью, предполагающей свои трудности и готовность человека эти трудности преодолевать.

Заметим, что даже в обозначенных выше факторах прочности заключаемых браков, немалую роль играет отношение (одобрение или не одобрение) друзей и родственников, которое часто предполагает готовность будущих супругов обеспечивать свою семью, то есть не «сидеть всю жизнь на шее у своих родителей». И уже со стороны будущих (или уже состоявшихся) супругов это предполагает готовность получить достойное образование и работу, то есть заранее думать о карьере. А это, в свою очередь, лишний раз подтверждает, что семья и карьера сильно взаимосвязаны. Заметим, что многообразие этих факторов, а также их чередование на разных этапах жизненного цикла семьи, позволяет говорить о «поливариативности» самой семьи, когда сама семья постоянно меняется. В частности, допуская и смену семей (в случае разводов и создания новых семей), и реализацию своих родительских позиций в разных семьях (например, забота о своих детях, рождённых в разных семьях), и заботу о престарелых членах семьи своих бывших партнёров по семье. Таким образом, «поливариативность» относится не только к современным карьерам, но и к некоторым современным семьям, что также является аргументом в пользу того, что семьи и карьеры во многом могут и совпадать, хотя, как уже отмечалось, и при сохранении между ними существенных различий (Могилевкин, 2007, с. 33).

Проблема ещё и в том, что сами жизненные циклы семьи могут варьироваться, в зависимости от индивидуальных особенностей супругов, их приверженность социо-культурным и религиозным традициями (Карабанова, 2007; Карловская, Камнева и др, 2021; Пряжников, 2020; Варга, Дробникова, Будинайте, 2017). При этом, сами эти жизненные циклы семьи могут не всегда совпадать с карьерными циклами, что порождает дополнительные сложности для гармонизации семьи, карьеры и других сфер жизнедеятельности человека, которые также могут иметь свои специфические циклы и кризисы. Соответственно, и сами проблемы самоо-

пределяющихся членов семьи на разных этапах семейного и карьерного циклов имеют свою специфику, которую важно учитывать, и в исследовании «семейных карьер», и в организации практической помощи супругам и другим членам семьи.

Понятно, что и здесь могут возникать особые ситуации, когда кто-то из супругов выбирает (или имеет) малодоходную профессию или низкооплачиваемую работу, что негативно отражается на благополучии семьи. Но если в таких семьях, а также — в среде их друзей и родственников, находятся компромиссные решения, то и такая семья может быть по-своему счастлива и даже успешна. В таких семьях вырабатывается главное условие стабильного и счастливого брака — готовность совместно решать возникающие проблемы, когда супруги или другие члены семьи научились делать друг другу встречные шаги и соответствующие уступки, ради чего-то более важного, что и объединяет эту семью (Пряжников, 2020, с. 29–31).

Типологии семейных карьер: возможные основания

Анализ разных источников, посвящённых проблематике «семейной карьеры», позволяет выделить наиболее популярные аспекты данного вопроса, которые могут рассматриваться и как возможные основания для типологии. Сразу заметим, что такое выделение носит условный характер, так как нередко все эти аспекты пересекаются и взаимодополняют друг друга, что не мешает, для удобства анализа рассматривать их отдельно. Также по каждому из этих аспектов мы выделяем возможные различные варианты (типы) их реализации:

1. Противопоставление семьи и карьеры, предполагающее альтернативный выбор более предпочтительной жизненной стратегии (Ефимова, Кувалдина, 2023; Исупова, Уткина, 2023; Корсак, Мойсевич, 2023; Кузина, 2023; Лепчикова, Данилов, 2017; Новоселова, 2018). Данный аспект «семейной карьеры» может конкретизироваться в следующих типах: 1) альтернативный выбор (семьи или карьеры) под давлением кого-то из членов семьи, или под давлением «непреодолимых» обстоятельств (необходимость сохранения высокого заработка и тому подобное); 2) альтернативный выбор по согласию между членами семьи; 3) случайный или плохо осознаваемый альтернативный выбор (например, под воздействием моды, престижа на те или иные профессии или места трудоустройства); 4) альтернативный выбор на основании уважения и любви к партнёру по семейным отношениям (например, готовность жены и детей мириться с ничтожной зарплатой мужа и отца, который вместо того, чтобы быть «кормильцем» семьи, воодушевленно реализует себя в любимой профессии).

2. Гармонизация, оптимальный баланс между семьей и карьерой (часто, как поиск компромиссных решений) при реализации разных ролевых позиций в семье — (Балманжи, 2023; Белехова, Ивановская, 2022; Бурмакова, 2023; Захарова, Карабанова, 2021; Максютова, 2016; Стрелкина, 2023; Ромашова, Середа, 2017). Данный аспект «семейной карьеры» может реализоваться примерно в следующих типах: 1) прагматичное планирование семейных и карьерных задач, предполагающее, в том числе, и расчёт активности членов семьи по времени (когда «вдруг» выясняется, что «на самом деле, можно найти время и на карьеру, и на семью») (Пряжников, 2020; Сотников, Сотникова, 2023); 2) следование примерам других семей, где успешно найден баланс между семьей и карьерой; 3) следование культурным традициям своей социально-профессиональной или этно-культурной группе, где такой баланс определяется сложившимися традициями, да ещё и при определённом контроле за жизнедеятельностью данной семьи со стороны их коллег и родственников, представляющих эти социальные группы.

3. Взаимообогащение семьи и карьеры, когда многообразные сочетания семейных и профессиональных ролей стимулируют членов семьи как в реализации своих семейных намерений, так и в карьерных устремлениях (Захарова, Карабанова, 2021; Зимина, 2023; Пряжников, 2020; Чернышев, 2007; Черствая, Киселева, 2023). Заметим, что данный аспект во многом пересекается с предыдущим аспектом, где рассматривался баланс между семьей и карьерой. Но всё же, взаимообогащение семейной и карьерной активности личности в большей степени, чем просто, нахождение «баланса», предполагает не только личностный рост членов семьи, но и использование семьи в качестве своеобразного «тыла», в случае неудач в карьере, так же, как и использование самой работы (карьеры) в качестве «тыла» для какого-то члена семьи, но уже на случай возможных проблем в семейных отношениях. Всё это, в итоге, повышает общее ощущение стабильности жизни членов семьи (Пряжников, 2020, с. 59–62).

Реализоваться всё это может примерно в следующих вариантах (типах): 1) семья живо интересуется профессиональными вопросами кого-то из своих членов (в идеале, все интересуются профессиональными проблемами друг друга и даже, по возможности, совместно участвуют в их решении); 2) семья лишь создаёт условия для плодотворной работы одного из своих «кормильцев», а сам «кормилец» стремится не злоупотреблять такой заботой о своей карьере со стороны семьи и, по возможности, находит время для интимно-личностного общения со своей семьей; 3) взаимообогащение семейной и карьерной деятельности обеспечивается творческой средой, куда включена данная семья (например, семьи, связанные с творческими профессиями, при условии частых встреч, интересных разговоров, взаимоподдержке, а также, семьи общающиеся с такими же семьями своих профессиональных и житейских единомышленников).

Можно выделить особый случай, когда возникающие проблемы решает человек, сам являющийся специалистом по психологии семьи или по психологии карьеры, что предполагает дополнительные типы: 1) человек, помогающий другим людям, сам оказывается неспособным решать собственные проблемы (позиция «сапожника без сапог»); 2) человек способен совмещать свою профессиональную и личную позицию, то есть готов успешно решать и свои, и чужие проблемы; 3) как нежелательный тип — проекция собственных проблем консультанта (семейного или карьерного) на ситуации своих клиентов.

4. Профориентационный аспект, когда одной из главных забот семьи становится подготовка ребёнка не только к трудовой самостоятельной жизни, но и помощь ему в карьерных выборах (Блинов, Родичев, Сергеев, 2023; Климов, 1996; Колосова, 1987; Корсак, Мойсевич, 2023; Лысенкова, Коканов, 2023; Мамедова, Стручкова, 2016; Наумова, 2023; Пряжников, 2016; ChoiY., Kim, J., Kim, S., 2015; Rottinghaus, Eshelman, 2015). Примечательно, что Е. А. Климов вообще выделял учёт «позиции семьи» как один из важнейших факторов грамотного выбора профессии подростка и его дальнейшего профессионального развития (Климов, 1996, с. 389). Примечательно, что в профориентации накоплен богатый опыт сотрудничества школы и разных психологических профконсультационных центров с семьей самоопределяющихся подростков, что вполне соотносимо с идеей семейной карьеры, но, к сожалению, это не всегда учитывается в семейных консультациях. Реализовываться данный аспект семейной карьеры может примерно в следующих типах: 1) семья всё решает за ребёнка, с согласия самого ребёнка (например, обеспеченные родители предлагают ребёнку привлекательные варианты образования и гарантированно престижного трудоустройства); 2) семья оказывает на ребёнка давление в ультимативной форме (например, под угрозой отказа в помощи); 3) семья даёт ребенку полную свободу в самоопределении; 4) семья постоянно привлекает

специалистов для помощи своему ребёнку (делегирует специалистам свою профориентационную функцию). Заметим, что это может быть и повзрослевший ребенок, а не только школьник или студент.

5. Управленческий аспект соотношения карьерной и семейной активности личности (Багирова, 2022; Бурмакова, 2023; Зайцев, Черкасская, 2007; Колосова, 1987; Михальчи, 2015; Молл, 2023; Стамбулова, 1999; Шалаева, 2016; Бергер, Бергер, 2008). В литературе по менеджменту, управлению персоналом и управлению деловой карьерой часто специфика женских карьер, включая сложности совмещения работы с семейными заботами, выделяется в отдельные главы, например, рассматривается в специально главе «Специфика карьеры женщин» (Зайцев, Черкасская, 2007, с. 192–196).

В зарубежных работах часто выделяется проблема помощи семьям работников, которые командируются за рубеж, включая оплату образования для их детей, помощь в поиске работы на новом месте для жен таких специалистов. (Бергер, Бергер, 2008, с. 726). По данному аспекту также можно выделить примерно следующие типы «семейных» карьер: 1) создание со стороны организации льготных условий для работы многодетных матерей, для матерей-одиночек или для семей с детьми, имеющими ограниченные возможности здоровья (ВОЗ); 2) психотерапевтическая и консультативная помощь (психологическая, медицинская, юридическая) семьям, имеющим проблемы, как со стороны государства. так и со стороны организаций, где работают члены таких семей; 3) дополнительные выплаты семьям, нуждающимся в финансовой поддержке (как со стороны государства, так и со стороны организаций, где они работают); 4) волонтёрская помощь нуждающимся семьям; 5) создание для таких семей общественных организаций, защищающих права женщин и детей; 6) участие в помощи многодетным семьям религиозных организаций. Важно отметить, что даже международный престиж государства во многом определяется заботой о таких семьях, предполагающий, в идеале, даже выделение многодетных матерей в особую группу работников, или хотя бы, вручение им государственных наград. Заметим, что в СССР и в современной России к таким наградам относятся: «Медаль материнства» (двух степеней), «Орден Материнская слава» (трёх степеней), Звание «Мать-героиня», причём, учитывались не только собственные, но и усыновленные в установленном порядке дети (РИА НОВОСТИ, 2009).

6. К этому можно добавить, что по всем обозначенным направлениям некоторые авторы пытаются ещё рассматривать и возрастной аспект, то есть как это проявляется на разных этапах жизни человека, на этапах развития семейных отношений (при смене ролевых позиций в семье) или на этапах карьерного развития (Захарова, Карабанова, 2021; Шнейдер, 2006).

Кроме того, можно дополнительно строить типологии «семейных карьер» и по другим основаниям.

7. С учётом особенностей «семейных карьер» в традиционных и нетрадиционных семьях (что становится особо актуальным в изменившихся современной социо-культурной ситуации, со всеми её новыми возможностями и этическими сомнениями).

8. С учётом значимости для семьи определённой сферы труда (степень задействования в этой сфере разных членов семьи).

9. С учётом воспитания детей с помощью разных «посредников» в таком воспитании. Например, в семьях, где родители вынуждены отказываться от карьеры ради воспитания ребёнка или в семьях, где дети передаются другим воспитателям (бабушкам, гувернанткам, воспитателям в в школах-интернатах или отправляют детей на обучение и воспитание за границу).

10. С учётом зависимости семьи от территориально-географических факторов. Например: по рекомендации врача, семья переезжает в более благоприятный для здоровья кого-то из членов семьи район.

11. С учётом зависимости семьи от социально-экономических факторов данного региона (или страны). Например, семьи мигрантов, когда ради заработков или из-за политических преследований вся семья меняет место жительства или кто-то из семьи часто и надолго уезжает из родных мест, общаясь с семьей либо через интернет, либо в короткие периоды отпуска.

Интересны также основания для построения типологии «семейных карьер», предложенные А. Виттенберг-Кокс, выделившей пять моделей семей, где супруги по-разному включены в профессиональную деятельность: 1) одиночная карьера (традиционная, когда работа одного члена семьи определяет всё остальное); 2) модель с одной лидирующей карьерой (когда работают оба супруга, но значимость работы одного супруга оценивается как более высокая); 3) чередование значимости карьер супругов; 4) параллелограммы (когда оба работающих супруга весьма успешны в своих карьерах и образуют «чету лидеров»); 5) дополнение (когда карьерные взлеты и падения супругов по времени не совпадают и у них появляется возможность для взаимопомощи и взаимообогащения) (Виттенберг-Кокс, 2023).

Ограниченный объём статьи не позволяет выделить и по этим дополнительным основаниям специфические типы «семейных карьер». Но ранее выделенные типы (см. выше — первые шесть оснований) позволяют надеяться, что это также вполне возможно. Как уже отмечалось, каждый из таких типов может быть специально исследован, в целях более обоснованного самоопределения (ориентировки) в возможных вариантах построения семейной карьеры и последующего, более обоснованного выбора наиболее подходящего для данного человека варианта, на данном этапе его развития.

Проблема практической помощи самоопределяющейся личности в выборе типа «семейной карьеры»

Ранее уже была представлена модель возможных сфер жизнедеятельности, включая и «семью (детей)», и «работу (карьеру)» (см. Рисунок 1), на основе которой предлагалась карточная консультативная методика, позволяющая в режиме диалога консультанта и клиента (или клиентов, если это другие члены семьи) выявлять разногласия по выборе приоритетных вариантов самореализации («точки отталкивания») и находить «точки сближения» или «точки равновесия».

Для помощи членам семьи или для тех, кто только планирует жизненные и профессиональные перспективы можно использовать различные игровые и тренинговые процедуры, так или иначе, моделирующие возможные рассогласования разных членов семьи по перспективам своего развития, или по профессиональным и карьерным выборам, касающихся всей семьи. Например, в специальной игровой процедуре моделировать семейный конфликт, где обсуждается вопрос о целесообразности (или нецелесообразности) получения кем-то из членов семьи профессионального образования, которое не позволит зарабатывать большие деньги, так нужные семье. Правда, мы сразу хотим предостеречь от того, чтобы в таких игровых упражнениях публично обсуждались реальные проблемы конкретных семей, так как по этическим соображениям всё это должно оставаться на уровне внутреннего дела (тайны) данной семьи.

На основании специально выделенных параметров благополучия семьи и карьеры, можно определять, как эти параметры между собой соотносятся в общем плане, на уровне статистических закономерностей, характерных для многих семей, относящихся к определённой социо-культурной среде. Или как эти параметры благополучия соотносятся на уровне конкретной семьи или конкретного члена семьи. Это можно делать как в обычной консультации, когда обсуждаются значимые для данных клиентов параметры благополучия (например, работая с возможными перечнями таких параметров и выбирая из наиболее существенные), так и с помощью специальных опросников, выявляющих эти значимые для обследуемой личности параметры. Например, можно воспользоваться интересным опросником, разработанным Е. И. Захаровой и О. А. Карабановой, включающим восемь шкал, позволяющих зафиксировать осведомлённость о содержании семейной и профессиональной карьер, меру освоения необходимых компетенций, цели карьерного продвижения и качество планирования, временную перспективу в построении карьер, открытость респондента новому жизненному опыту (Захарова, Карабанова, 2021).

Как уже отмечалось ранее, важно учитывать сочетание (или противоречия) разных жизненных циклов семьи и карьерных циклов, в которые включены разные члены семьи (Карабанова, 2007; Карловская, Камнева и др, 2021; Пряжников, 2020; Варга, Дробкина, Будинайте, 2017). Приходится также учитывать и то, что члены семьи могут по-разному воспринимать и оценивать значимость этих циклов. А если к этому добавить и циклы освоения деятельности в других сферах жизни (в досуге, в межличностном общении с друзьями, в общественной деятельности), то проблема гармонизации этих сфер ещё больше обостряется. Правда, нередко помогает здесь принцип взаимокомпенсации и взаимодополнения разных сфер самореализации личности, когда переживания от неуспехов в одной сфере могут нейтрализовываться (или компенсироваться) успехами в других сферах. Причем, и само чередование разных сфер жизнедеятельности также во многом обеспечивает разнообразие жизни и ощущение свежести впечатлений. Это также во многом соответствует пониманию карьеры (в широком смысле), как определённое сочетание и чередование различных социальных ролей, обеспечивающее жизненный успех, предложенное еще Д. Сьюпером (Super, 1980).

Выводы и перспективы дальнейших исследований

Проведённый анализ проблемы «семейной карьеры» позволяет сделать следующие выводы.

1. Понятие «семейная карьера» имеет право на самостоятельное существование. При этом можно выделить более широкое и более узкое понимание «семейной карьеры», в частности, более широкое понимание предполагает любые взаимосвязи карьеры и семьи (включая и самореализацию членов семьи в разных сферах жизнедеятельности, с учётом специфики их активности на разных этапах развития семьи и соответствующей смены «конвенциональных ролей», от маленького ребёнка — до прародителя). При более узком понимании «семейной карьеры» акцент делается, либо на различении и противопоставлении семьи и карьеры, либо, на таких вариантах жизнедеятельности, когда семейное и профессиональное неразрывно связано (например: в фермерских семьях; в творческих семьях, тесно связанных со средой единомышленников). Важным моментом, во многом сближающим понятия «семья» и «карьера» является их соотнесенность с трудовой деятельностью. Правда, полного сближения данных понятий здесь не происходит, так как семейное и профессиональное всё же имеет и свою специфику (например, семья в большей степени, чем карьера строится

на интимно-личностной близости, в большей степени ориентирована на счастье, чем на карьерный успех). Но значительное сходство по другим признакам труда всё же позволяет говорить об относительной самостоятельности понятия «семейная карьера».

2. Рассмотрены возможные взаимосвязи семейной и карьерной активности личности. В частности, показано, что разные аспекты жизнедеятельности каких-то членов семьи может иметь «точки сближения» (позволяющие гармонизировать семью и карьеру), «точки отталкивания» (помогающие понять, что является причиной нарушения семейной или карьерной гармонии) и «точки равновесия» (во многом объясняющие «мирное сосуществование» членов семьи, по-разному оценивающим семейную или карьерную активность других своих родственников). В любом случае, эти «точки» позволяют сравнивать разные позиции и оценки соотношения семейных и карьерных устремлений членов семьи и создают основу для гармонизации и даже взаимообогащения семейных взаимоотношений. Это позволило даже разработать карточную консультационную методику «Семейная карьера» для помощи семьям, имеющим разногласия по поводу выделения приоритетных сфер совместной жизнедеятельности.

3. Выделены возможные основания для типологии «семейных карьер». По некоторым основаниям, таким, как «противопоставление семьи и карьера», «баланс между семьей и карьерой», «взаимообогащение семейной и карьерной активности», «профориентационные возможности семьи», «управленческие возможности помощи многодетным семьям» предложены обобщенные типы таких «семейных карьер». Этим показана принципиальная возможность выделения типов «семейных карьер» по подобным основаниям.

4. Кратко обозначены варианты практической помощи семьям и конкретным членам семей в выборе варианта «семейной карьеры. При этом, подчёркивается важность учёта жизненных циклов семьи и их совпадения с карьерными циклами, что порождает особые задачи профконсультационной и психотерапевтической поддержки разных членов семьи, по-разному воспринимающих эти циклы.

В качестве перспектив дальнейших исследований по данной проблематике мы видим не только выделение типов «семейных карьер» по обозначенным в статье основаниям, но и поиск новых оснований, а главное — систематизация этих типов, с целью построения общей ориентировочной основы для самоопределения личности в разных аспектах жизнедеятельности.

Литература

Аберкромби, Н., Хилл, С., Тернер, Б. С. (ред.) (2004). Семьи двойной карьеры. В сб. *Социологический словарь*. М.: Экономика.

Багирова, А. П., Вавилова, А. С. (2022). Корпоративная политика, ориентированная на семьи работников: реалии и возможности развития в российских организациях. *Управленец, 13*(5), 34–48.

Балманжи, И. (2020). *Семья карьере не помеха*. М.: МИФ URL: https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/2020/04/21/semya-karere-ne-pomexa-kak-sovmestit-lyubov-i-rabotu/

Белехова, Г. В., Ивановская, А. Л. (2022). Удовлетворенность балансом труда и семьи: взгляд работающих женщин (региональный аспект). *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз, 15*(1), 209–222. DOI: 10.15838/esc.2022.1.79.11/

Берг, В. (1998). *Карьера-суперигра. Нетривиальные ответы на каждый день*. М.: АО «Интерэксперт».

Бергер Д., Бергер Л. (ред.). (2008). *Энциклопедия систем мотивации и оплаты труда.* М.: Альпина Бизнес Букс.

Блинов, В. И., Родичев, Н. Ф., Сергеев, И. С. (2023). *Образовательная профориентация*. СПб.: Лань.

Бочавер, К. А. (2022). Двойная карьера. В сб.: *Большая российская энциклопедия*. URL: https://bigenc.ru/c/dvoinaia-kar-era-fc3129

Бурмакова, О. (2017). Нордическая модель: как в странах Северной Европы совмещают работу и детей. *ЕВРОПУЛЬС*. URL: https://euro-pulse.ru/

Варга, А. Я, Дробкина, Т., Будинайте, Г. Л. (2017). *Современная психотерапия супружеских пар*. М.: Когито-Центр.

Виттенберг-Кокс, А. (2020). Пять работающих моделей для семьи и карьеры. *ВК*. URL: https://vk.com/@rosypessens-pyat-rabotauschih-modelei-dlya-semi-i-karery

Гай, Ст. (2014). *Прекариат: новый опасный класс*. М.: Ад Маргинем Пресс.

Дёмин, А. Н. (2021). Психология прекарной занятости: становление предметной области, основные проблемы и подходы к их изучению. *Организационная психология, 11*(2), 98–123.

Ефимова, Г. З., Кувалдина, С. Ю. (2023). Семья или карьера? Счастье и успешность молодежи через ориентацию на профессиональные и семейные ценности. Вестник Тюменского государственного университета. *Социально-экономические и правовые исследования, 9*(2(34)), 33–57. DOI: 10.21684/2411-7897-2023-9-2-33-57

Зайцев, Г. Г., Черкасская, Г. В. (2007). *Управление деловой карьерой*. М.: Академия.

Захарова, Е. И., Карабанова, О. А. (2021). Семейная карьера — путь преодоления кризиса современной семьи. В сб.: С. И. Коптева (ред.), *Актуальные проблемы кризисной психологии: материалы II Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 9–10 дек. 2021 г.* (246–252). Минск: Белорус. гос. пед. ун-т.

Захарова, Е. И., Карабанова, О. А., Старостина, Ю. А. (2020). Представленность семейной и профессиональной карьер в жизненных планах девушек в период вхождения во взрослость. *Педагогическое образование в России, 6*, 203–209. DOI: 10.26170/po20-06-23

Зимина, Л. (2019). Триединство судьбы или семейный род как источник личностного роста. *VK.RU* URL: https://vk.com/@territorperemen39-triedinstvo-sudby-ili-semeinyi-rod-kak-istochnik-lichnostnog

Исупова, О., Уткина, В. (2017). Почему женщинам трудно совмещать карьеру и семью. *IQ-MEDIA*. URL: https://iq.hse.ru/news/203389414.html (дата обращения: 28.11.2023).

Карабанова, О. А. (2007). *Психология семейных отношений и основы семейного консультирования*. М.: Гардарики.

Карловская, Н. Н., Камнева, Е. В., Моргунов, Е. Б., Полевая, М. В., Пряжников, Н. С. (2021). Принцип «цикличности» в карьерном самоопределении личности. *Организационная психология, 11*(2), 169–193.

Климов, Е. А. (1988). *Введение в психологию труда*. М.: Изд-во Моск. ун-та.

Климов, Е. А. (1996). *Психология профессионального самоопределения*. Ростов-на-Дону: Феникс.

Колосова, Л. А. (1987). *Семейные династии как фактор формирования профессиональных интересов и намерений учащихся*: дисс. ... канд. пед. наук: 13.00.02. Москва.

Корсак, М. В., Мойсевич, А. (2015). *Выбор современной молодежи: семья или карьера*. URL: https://conf.grsu.by/alternant2015/index-21.htm (дата обращения: 28.11.2023).

Кузина, С. (2010). Приговор ученых: карьера и личная жизнь несовместимы. *КОМСОМОЛЬСКАЯ ПРАВДА*. URL: https://www.kp.ru/daily/24545/723905/ (дата обращения: 28.11.2023).

Лепчикова, С. П., Данилов, Д. А. (2017). Карьерный рост или семья в приоритете у современной женщины? *Научно-методический электронный журнал «Концепт», 26*, 261–263. URL: http://e-koncept.ru/2017/770768.htm (дата обращения: 28.11.2023).

Ливехуд, Б. (1994). *Кризисы жизни — шансы жизни. Развитие человека между детством и старостью*. Калуга: «Духовное познание».

Лысенкова, Н. А., Коканов, А. С. (2020). Семья как важнейший фактор в профессиональном самоопределении подростка. *nsportal.ru* URL: https://nsportal.ru/shkola/rabota-s-roditelyami/library/2020/10/16/statya-semya-kak-vazhneyshiy-faktor-v-professionalnom (дата обращения: 28.11.2023).

Максютова, М. А. (2016). Профессиональная карьера женщин и семья. *NovaInfo, 54*, 328–331. URL: https://novainfo.ru/article/8507 (дата обращения: 22.11.2023).

Мамедова, Л. В., Стручкова, В. Н. (2016). Взаимодействие семьи и школы по профессиональному самоопределению молодежи. *Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований, 11*(3), 542–544. URL: https://applied-research.ru/ru/article/view?id=10535 (дата обращения: 27.11.2023).

Михальчи, Е. В. (2015). Внутрисемейные отношения как фактор, влияющий на успех в жизни для студента вуза. *Гуманитарные научные исследования. 1, Ч. 2*. URL: https://human.snauka.ru/ 2015/01/9219 (дата обращения: 07.11.2023).

Могилёвкин, Е. А. (2007). *Карьерный рост: диагностика, технологии, тренинг*. СПб.: Речь.

Молл, Е. Г. Гл. 15. Семья и карьера. Управление карьерой менеджера. *ВикиЧтение.ру* https://staff.wikireading.ru/1295 (дата обращения: 28.11.2023).

Наумова, М. Г. (2017). Роль семьи в выборе профессиональной деятельности. *Традиционное прикладное искусство и образование, 1*(19), 1–3.

Новоселова, Е. М. (2018). Современные российские женщины в сфере труда и в семье: карьерные и репродуктивные амбиции. *Социология, 3*, 168–177.

Пряжников, Н. С. (2016). *Профориентология*. М.: Юрайт.

Пряжников, Н. С. (2020). *Психология нестабильной семьи: проблемы, парадоксы и немного оптимизма*. М.: Изд-во МПСУ.

Пряжников, Н. С. (2020а). Метафора «после того, как…» в осмыслении проблемы «счастья», «несчастья» и «после-счастья». *Мир образования — образование в мире, 4*(80), 60–87.

РИА НОВОСТИ (2009). Государственные награды за материнство в СССР. Справка. *РИА НОВОСТИ*. URL: https://ria.ru/20090708/176642182.html (дата обращения: 02.12.2023).

Ромашова, Л. О., Середа, Е. М. (2017). Семья и карьера в жизни современной российской женщины. *Научные труды Московского гуманитарного университета, 5*. DOI: 10.17805/trudy.2017.5.3 (дата обращения: 02.12.2023).

Сотников, Н. З., Сотникова, С. И. (2019). К вопросу о дуальности карьеры работника в контексте концепции управления временем. *Экономика труда, 6*(2), 1001-1018.

Стамбулова, Н. Б. (1999). *Психология спортивной карьеры*: дисс. … док. психол. наук по спец. 19.00.03.

Стрелкина, О. (2023). Работа в декрете: 7 вариантов, чтобы совмещать карьеру и материнство! *b17.ru* URL: https://www.b17.ru/article/444637/ (дата обращения: 28.11.2023).

Чернышев, Я. А. (2007). Латентные факторы семейного окружения в профессиональной карьере супругов. В сб.: Р. М. Фатыхова, М. В. Нухова (ред.), *Психологические чтения. Человек в условиях социальных изменений: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Вып. 4. часть 2* (343–348). Уфа: Изд-во БГПУ.

Черствая, О. Е., Киселева, Е. В. (2005). *семейный уклад и карьера*. Вологда, Москва: Изд. Русь.

Шалаева, С. Л. (2016). Зарубежные социальные практики в семейной политике. *Вестник Марийского государственного университета, 10*(2(22)), 50–56.

Широкова, Е. Ю. (2020). Влияние семьи на профессиональное самоопределение подростков. *Молодой ученый, 50*(340), 448–449.

Шнейдер, Л. Б. (2006). *Семейная психология*. М.: Академический проект; Екатеринбург: Деловая книга.

Choi, Y., Kim, J., Kim, S. (2015). Career development and school success in adolescents: The role of career interventions. *Career Development Quarterly, 63*(2), 171–186. DOI: 10.1002/cdq.12012.

Hershenson, D. B. (2016). Historical perspectives in career development theory. In I. Marini, M. A. Stebnicki, I. Marini, M. A. Stebnicki (Eds.), *The professional counselor's desk reference* (255–259). New York, NY, US: Springer Publishing Co.

Rottinghaus, P. J., Eshelman, A. J. (2015). Integrative approaches to career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, W. B. Walsh, P. J. Hartung, M. L. Savickas, W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications* (25–39). Washington, DC, US: American Psychological Association. DOI: 10.1037/14439-003.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vokacional Behavior, 16*, 282–298.

Поступила 26.04.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Family career: Nature, basis for typology, and methods of support in professional and family self-determination

Nikolay PRYAZHNIKOV
ORCID: 0000-0001-9909-7372
Elena KAMNEVA
ORCID: 0000-0002-6165-1339
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Kirill KUZNETSOV
ORCID: 0000-0001-7539-5885
LLC Center for Testing and Development "Humanitarian Technologies", Moscow, Russian Federation

Marina POLEVAYA
ORCID: 0000-0002-6161-3703
Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

Alexandra POLIMATIDI
0009-0004-0398-708X
Russian Economic School, Moscow, Russian Federation

Annotation. *Purpose*. The article substantiates the independent status of «family career» on the basis of considering the activities of family members as a special work. Using examples, it is shown that labor and family activity have a lot in common, and most importantly, the methodology of labor activity analysis itself is quite applicable to the analysis of family activity (in terms of subject, goals, means, conditions, responsibility). *Methodology*. But if we compare family and professional activities, then despite some similarities, there are also significant differences. Family relationships are usually based on more pronounced intimate and personal attachments, which is not typical for professional activity in general. A generalized model reflecting the importance of different spheres of life for family and personal happiness and success is proposed. *Results*. On the basis of this model, the consultative methodology «Family Career» is proposed, which makes it possible to determine «points of convergence», «points of repulsion» and «points of balance», reflecting the different attitudes of family members to the choice of certain priority areas of life by other members. According to the agreement or disagreement of these points, it is possible to clarify the problems of a particular family and look for ways to harmonize and even reciprocate family relations. Variants of the possible correlation of types of families and types of careers are shown. *Value of results*. The article also highlights different grounds for the typology of «family careers», and on some grounds, suggests possible types of such careers. At the end of the article, the options for practical assistance to family members who are trying to self-determine in choosing the preferred type of «family career» that is most suitable for this stage of their development are considered.

Keywords: family career; balance, harmonization of family and career; a basis for a typology of family careers.

Address: 125993, Moscow, Leningradsky Prospekt, Building 49. **E-mail:** nsp-22@mail.ru

References

Abercrombie, N., Hill, S., Turner, B. S. (red.) (2004). Sem'i dvoynoy kar'yery [Dual-Career Families]. *Sotsiologicheskiy slovar'*. M.: Ekonomika.

Bagirova, A. P., Vavilova, A. S. (2022). Korporativnaya politika, oriyentirovannaya na sem'i rabotnikov: realii i vozmozhnosti razvitiya v rossiyskikh organizatsiyakh [Corporate policy focused on employees' families: Realities and development possibilities in russian organizations]. *Upravlenets, 13*(5), 34–48.

Balmanzhi, I. (2020). Sem'ya kar'yere ne pomekha [Family Is Not a Hindrance to Career]. *MIF.ru* URL: https://blog.mann-ivanov-ferber.ru/

Belekhova, G. V., Ivanovskaya, A. L. (2022). Udovletvorennost' balansom truda i sem'i: vzglyad ra-botayushchikh zhenshchin (regional'nyy aspekt) [Satisfaction with work-family balance: the view of working women (regional aspect)]. *Ekonomicheskiye i sotsial'nyye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz, 15*(1), 209–222. DOI: 10.15838/esc.2022.1.79.11/

Berg, V. (1998). *Kar'yera-superigra. Netrivial'nyye otvety na kazhdyy den'* [Career supergame. Non-trivial answers for every day]. M.: AO «Interekspert».

Berger D., Berger L. (red.). (2008). *Entsiklopediya sistem motivatsii i oplaty truda* [Encyclopedia of motivation and remuneration systems]. M.: Al'pina Biznes Buks.

Blinov, V. I., Rodichev, N. F., Sergeyev, I. S. (2023). *Obrazovatel'naya proforiyentatsiya* [Educational career guidance]. SPb.: Lan'.

Bochaver, K. A. (2022). Dvoynaya kar'year [Double career]. *Bol'shaya rossiyskaya entsiklopediya*. URL: https://bigenc.ru/c/dvoinaia-kar-era-fc3129

Burmakova, O. (2017). Nordicheskaya model': kak v stranakh Severnoy Yevropy sovmeshchayut rabotu i detey [The Nordic Model: How work and children are combined in Northern European countries]. *EVROPUL'S*. URL: https://euro-pulse.ru/eurotrend/nordicheskaya-model-kak-v-stranah-severnoy-evropyi-sovmeshhayut-rabotu-i-detey/

Chernyshev, Ya. A. (2007). Latentnyye faktory semeynogo okruzheniya v professional'noy kar'ye-re suprugov [Latent factors of the family environment in the professional career of spouses]. In: R. M. Fatykhova, M. V. Nukhova (Eds.), *Psikhologicheskiye chteniya. Chelovek v usloviyakh sotsial'nykh izmeneniy: materialy Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii s mezhdunarodnym uchastiyem. Vyp. 4. chast' 2* (343–348). Ufa: Izd-vo BGPU.

Cherstvaya, O. Ye., Kiseleva, Ye. V. (2005). *Semeynyy uklad i kar'year* [Family way of life and career]. Vologda, Moskva: Izd. Rus'.

Choi, Y., Kim, J., Kim, S. (2015). Career development and school success in adolescents: The role of career interventions. *Career Development Quarterly, 63*(2), 171–186. DOI: 10.1002/cdq.12012.

Diomin, A. N. (2021). Psikhologiya prekarnoy zanyatosti: stanovleniye predmetnoy oblasti, os-novnyye problemy i podkhody k ikh izucheniyu [Psychology of precarious employment: formation of the subject area, main problems, and approaches to their study]. *Organizational Psychology, 11*(2), 98–123.

Gai, St. (2014). *Prekariat: novyy opasnyy klass* [The precariat: A new dangerous class]. M.: Ad Marginem Press.

Hershenson, D. B. (2016). Historical perspectives in career development theory. In I. Marini, M. A. Stebnicki, I. Marini, M. A. Stebnicki (Eds.), *The professional counselor's desk reference* (255–259). New York, NY, US: Springer Publishing Co.

Isupova, O., Utkina, V. (2017). Pochemu zhenshchinam trudno sovmeshchat' kar'yeru i sem'yu [Why is it difficult for women to combine career and family]. *IQ-MEDIA.HSE.RU* URL: https://iq.hse.ru/news/203389414.html (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Karabanova, O. A. (2007). *Psikhologiya semeynykh otnosheniy i osnovy semeynogo konsul'tirovaniya* [Psychology of family relations and the basics of family counseling]. M.: Gardariki.

Karlovskaya, N. N., Kamneva, Ye. V., Morgunov, Ye. B., Polevaya, M. V., Pryazhnikov, N. S. (2021). Printsip «tsiklichnosti» v kar'yernom samoopredelenii lichnosti. *Organizational psychology, 11*(2), 169–193.

Klimov, Ye. A. (1988). *Vvedeniye v psikhologiyu truda* [Introduction to labor psychology]. M.: Izd-vo Mosk. un-ta.

Klimov, Ye. A. (1996). *Psikhologiya professional'nogo samoopredeleniya* [Psychology of professional self-determination]. Rostov-na-Donu: Feniks.

Kolosova, L. A. (1987). *Semeynyye dinastii kak faktor formirovaniya professional'nykh interesov i namereniy uchashchikhsya*: diss. ... kand. ped. nauk: 13.00.02 [Family dynasties as a factor in the formation of professional interests and intentions of students: diss. ... cand. ped. sciences]. Moskva.

Korsak, M. V., Moysevich, A. (2015). *Vybor sovremennoy molodezhi: sem'ya ili kar'year* [The choice of modern youth: family or career] URL: https://conf.grsu.by/alternant2015/index-21.htm (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Kuzina, S. (2010). Prigovor uchenykh: kar'yera i lichnaya zhizn' nesovmestimy [Scientists' verdict: career and personal life are incompatible]. *KOMSOMOLSKAYA PRAVDA.RU* URL: https://www.kp.ru/daily/24545/723905/ (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Lepchikova, S. P., Danilov, D. A. (2017). Kar'yernyy rost ili sem'ya v prioritete u sovremennoy zhenshchiny? [Career growth or family as a priority for a modern woman?]. *Nauchno-metodicheskiy elektronnyy zhurnal «Kontsept», 26*, 261–263. URL: http://e-koncept.ru/2017/770768.htm (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Livekhud, B. (1994). *Krizisy zhizni — shansy zhizni. Razvitiye cheloveka mezhdu detstvom i starost'yu* [Life crises — life chances. Human development between childhood and old age]. Kaluga: «Dukhovnoye poznaniye».

Lysenkova, N. A., Kokanov, A. S. (2020). Sem'ya kak vazhneyshiy faktor v professional'nom samoopredelenii podrostka [Family as the most important factor in the professional self-determination of a teenager]. *NSPORTAL.RU* URL: https://nsportal.ru/shkola/rabota-s-roditelyami/library/2020/10/16/statya-semya-kak-vazhneyshiy-faktor-v-professionalnom (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Maksyutova, M. A. (2016). Professional'naya kar'yera zhenshchin i sem'ya [Women's professional career and family]. *NovaInfo, 54*, 328–331. URL: https://novainfo.ru/article/8507 (data obrashcheniya: 22.11.2023).

Mamedova, L. V., Struchkova, V. N. (2016). Vzaimodeystviye sem'i i shkoly po professional'nomu samoopredeleniyu molodezhi [Interaction of family and school on professional self-determination of young people]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh i fundamental'nykh issledovaniy, 11*(3), 542–544. URL: https://applied-research.ru/ru/article/view?id=10535 (data obrashcheniya: 27.11.2023).

Mikhal'chi, Ye. V. (2015). Vnutrisemeynyye otnosheniya kak faktor, vliyayushchiy na uspekh v zhizni dlya studenta vuza [Intra-family relationships as a factor influencing success in life for a university student]. *Gumanitarnyye nauchnyye issledovaniya, 1*, CH. 2. URL: https://human.snauka.ru/2015/01/9219 (data obrashcheniya: 07.11.2023).

Mogilovkin, Ye. A. (2007). *Kar'yernyy rost: diagnostika, tekhnologii, trening* [Career growth: diagnostics, technologies, training]. SPb.: Rech'.

Moll, Ye. G. Gl. 15. Sem'ya i kar'yera. Upravleniye kar'yeroy menedzhera [Ch. 15. Family and career. Managing a manager's career]. *VikiChteniye.ru* https://staff.wikireading.ru/1295 (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Naumova, M. G. (2017). Rol' sem'i v vybore professional'noy deyatel'nosti [The role of family in choosing a professional activity]. *Traditsionnoye prikladnoye iskusstvo i obrazovaniye, 1*(19), 1–3.

Novoselova, Ye. M. (2018). Sovremennyye rossiyskiye zhenshchiny v sfere truda i v sem'ye: kar'yernyye i reproduktivnyye ambitsii [Modern Russian women in the world of work and in the family: career and reproductive ambitions]. *Sotsiologiya, 3*, 168–177.

Pryazhnikov, N. S. (2016). *Proforiyentologiya* [Career guidance]. M.: Yurayt.

Pryazhnikov, N. S. (2020). *Psikhologiya nestabil'noy sem'i: problemy, paradoksy i nemnogo optimizma* [Psychology of an unstable family: problems, paradoxes, and a bit of optimism]. M.: Izd-vo MPSU.

Pryazhnikov, N. S. (2020a). Metafora «posle togo, kak…» v osmyslenii problemy «schast'ya», «neschast'ya» i «posle-schast'ya» [The Metaphor "After..." in Understanding the Problem of "Happiness", "Misery" and "After-Happiness"]. *Mir obrazovaniya — obrazovaniye v mire, 4*(80), 60–87.

RIA NOVOSTI (2009). Gosudarstvennyye nagrady za materinstvo v SSSR. Spravka [State Awards for Motherhood in the USSR]. *RIA NOVOSTI.RU* URL: https://ria.ru/20090708/176642182.html (data obrashcheniya: 02.12.2023).

Romashova, L. O., Sereda, Ye. M. (2017). Sem'ya i kar'yera v zhizni sovremennoy rossiyskoy zhenshchi-ny [Family and career in the life of a modern russian woman]. *Nauchnyye trudy Moskovskogo gumanitarnogo universiteta, 5*. DOI: 10.17805/trudy.2017.5.3 (data obrashcheniya: 02.12.2023).

Rottinghaus, P. J., Eshelman, A. J. (2015). Integrative approaches to career intervention. In P. J. Hartung, M. L. Savickas, W. B. Walsh, P. J. Hartung, M. L. Savickas, W. B. Walsh (Eds.), *APA handbook of career intervention, Volume 2: Applications* (25–39). Washington, DC, US: American Psychological Association. DOI: 10.1037/14439-003.

Shalayeva, S. L. (2016). Zarubezhnyye sotsial'nyye praktiki v semeynoy politike [Foreign social practices in family policy]. *Vestnik Mariyskogo gosudarstvennogo universiteta, 10*(2(22)), 50–56.

Shirokova, Ye. Yu. (2020). Vliyaniye sem'i na professional'noye samoopredeleniye podrostkov [The influence of the family on the professional self-determination of adolescents]. *Molodoy uchenyy, 50*(340), 448–449.

Schneider, L. B. (2006). *Semeynaya psikhologiya* [Family psychology]. M.: Akademicheskiy proyekt; Yekaterinburg: Delovaya kniga.

Sotnikov, N. Z., Sotnikova, S. I. (2019). K voprosu o dual'nosti kar'yery rabotnika v kontekste kontseptsii upravleniya vremenem [On the issue of the duality of an employee's career in the context of the concept of time management]. *Ekonomika truda, 6*(2), 1001-1018.

Stambulova, N. B. (1999). Psikhologiya sportivnoy kar'yery: diss. … dok. psikhol. nauk po spets. 19.00.03 [Psychology of a sports career: diss. ... doc. psychological sciences].

Strelkina, O. (2023). Rabota v dekrete: 7 variantov, chtoby sovmeshchat' kar'yeru i materinstvo! [Work on maternity leave: 7 options to combine career and motherhood!]. *b17.ru* URL: https://www.b17.ru/article/444637/ (data obrashcheniya: 28.11.2023).

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vokacional Behavior, 16*, 282–298.

Varga, A. Ya, Drobkina, T., Budinayte, G. L. (2017). *Sovremennaya psikhoterapiya supruzheskikh par* [Modern psychotherapy of married couples]. M.: Kogito-Tsentr.

Wittenberg-Cox, A. (2020). Pyat' rabotayushchikh modeley dlya sem'i i kar'yery [Five working models for family and career]. *VK*. URL: https://vk.com/@rosypessens-pyat-rabotauschih-modelei-dlya-semi-i-karery

Yefimova, G. Z., Kuvaldina, S. Yu. (2023). Sem'ya ili kar'yera? Schast'ye i uspeshnost' molodezhi cherez oriyentatsiyu na professional'nyye i semeynyye tsennosti [Family or career? Happiness

and success of young people through focus on professional and family values]. *Vestnik Tyumenskogo gosudarstvennogo universiteta. Sotsial'no-ekonomicheskiye i pravovyye issledovaniya, 9*(2(34)), 33–57. DOI: 10.21684/2411-7897-2023-9-2-33-57

Zakharova, Ye. I., Karabanova, O. A. (2021). Semeynaya kar'yera — put' preodoleniya krizisa sovremennoy sem'i [Family career — the way to overcome the crisis of the modern family]. In: S. I. Kopteva (ed.), *Aktual'nyye problemy krizisnoy psikhologii: materialy II Mezhdunar. nauch.-prakt. konf., Minsk, 9–10 dek. 2021 g.* (246–252). Minsk: Belorus. gos. ped. un-t.

Zakharova, Ye. I., Karabanova, O. A., Starostina, Yu. A. (2020). Predstavlennost' semeynoy i professional'noy kar'yer v zhiznennykh planakh devushek v period vkhozhdeniya vo vzroslost' [Representation of family and professional careers in the life plans of girls during the period of entering adulthood]. *Pedagogicheskoye obrazovaniye v Rossii, 6*, 203–209. DOI: 10.26170/po20-06-23

Zaytsev, G. G., Cherkasskaya, G. V. (2007). *Upravleniye delovoy kar'yeroy* [Business career management]. M.: Akademiya.

Zimina, L. (2019). Triyedinstvo sud'by ili semeynyy rod kak istochnik lichnostnogo rosta [The trinity of fate or family lineage as a source of personal growth]. *VK.RU* URL: https://vk.com/@territorperemen39-triedinstvo-sudby-ili-semeinyi-rod-kak-istochnik-lichnostnog

Received 26.04.2024

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 252–269.
DOI: 10.17323/2312-5942-2024-14-4-252-269

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Экономическая этнопсихология и изоморфизм как источники ресурсов организации сообществ и институтов многополярного мира[1]

КАРНЫШЕВ Александр Дмитриевич
ИВАНОВА Елена Александровна
Иркутский государственный университет, Иркутск, Россия

Аннотация. В истории человечества существенную роль играли самоорганизующиеся объединения и сообщества, по психолого-экономической и этнокультурной ориентации (самобытность, гостеприимство, обмены товарами и продукцией, сотрудничество), часть из которых можно отнести к «предтечам» организаций многополярного мира. Так, феномен «многополисность» с древности встречается не только на европейских территориях, но и в Индии, Китае, Ближнем и Среднем Востоке. Причём в разных странах в психологии любого «полиса» приоритетным было стремление к самодостаточности, к «автаркии» — то есть политике хозяйственного обособления отдельного коллективного экономического «субъекта». В дальнейшем, усложнив себя национальными атрибутами, некоторые из них стали государствами — центрами многополярного мира. Системообразующим фактором большинства сообществ многополярного мира, с точки зрения организационной, экономической и кросс-культурной психологии, выступает межэтническое сотрудничество, которое на основе кибернетического подхода и базовой категории «деятельность» допускает рассмотрение с позиций концепции изоморфизма, демонстрирующей специфические связи и зависимости между известными феноменами: личность, группа, нормы, самосознание. В данной статье в качестве целей и задач анализа многополярного мира рассматриваются изоморфные параметры таких явлений как самобытность (причём варьирующаяся от науки и практики индигенизации, до признания и принятия разных степеней и пропорций внешней и внутренней полиэтничности); сочетание инновационных и остаточных («эмбриональных» у Я. Морено) социальных структур; являющиеся основой эффективной обратной связи адекватные автостереотипы и гетеростереотипы, а также вновь разрабатываемые критерии оценки параметров многополярного мира. Функционирование многополярного мира своим основным «инструментом» имеет межкультурную компетентность, которая в первую очередь значима тем, что поддаётся целенаправленному формированию и требует организации соответствующих мер посредством обучения и воспитания.

Ключевые слова: самобытность, индигенность, поликультурность, плюрализм, остаточные структуры, синергия, организационная культура, региональный мультикультурализм.

Введение

Начало изучения феноменов современного многополярного мира (далее МПМ) следует искать в работах зарубежных учёных во второй половине XX в., и более всего это проявля-

1 Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

Адрес: 664001 Россия, Иркутск, ул. Карла Маркса, д. 1 **E-mail:** ale3441@yandex.ru

лось у С. Хантингтона в 1990-х годах. Данное обстоятельство отрицает аргументы некоторых политиков, что МПМ — это российская идеологическая конструкция последних лет. Правда, стоит отметить, что отечественная наука, в том числе психология, делала в анализе МПМ пробные шаги ещё до появления в 2013 г. работы политолога А. Дугина «Теория многополярного мира». В частности, социальные и этнопсихологи из СПбГУ и МГУ в своих статьях обращались к данному феномену (Дейнека, 2002; Дмитриев, 2002; Бовина, Голынчик, 2012; Малышева, Стефаненко, Тихомандрицкая, 2012). Представленные и некоторые более поздние работы психологов позволяют достаточно обоснованно предполагать, что в фундаменте многих организаций и сообществ МПМ заложены этнопсихологические параметры, а успешно корректировать «детали» его становления и развития можно лишь с помощью междисциплинарной методологии и кросс-культурного «инструментария» (Карнышев и др., 2021; Карнышев, Иванова, 2023; Карнышев, Журавлева, Иванова, 2023). Но в целом по данной проблеме, на наш взгляд, психологи, особенно специалисты по организационной психологии, не настроены на детальный анализ, видимо, опасаясь её политизированности, сложности и отсутствии убеждений, что МПМ будет построен на основе интересов этнических сообществ и простых людей и с пользой для них.

В практике под многополярным миром нередко рассматривают существование множества порой взаимоисключающих международных (межнациональных) объединений и союзов, консолидирующихся прежде всего этнически ориентированными политическими и экономическими интересами. Есть точки зрения, что мини-модели МПМ, или хотя бы представления о них, существовали в истории разных обществ и особенно проявляли себя в эпохи международной конкуренции, конкретизируясь в этнополитической терминологии. «В современном мире доминирует дискурс, который именно через понятия «этничность», «нация» и «национальный интерес» описывает и интерпретирует многие актуальные экономические, социальные и политические проблемы» (Ачкасов, с. 45–46).

В свете таких подходов востребованы точки зрения о том, что многополярный мир может не только способствовать сокращению количества негативных суждений о конкретных нациях и межэтнических отношениях, но и диагностировать, и активизировать роль социально-экономических и психологических факторов в таких процессах. Соответствующая проблематика, правда, без обращения непосредственно к МПМ была затронута нами более 20 лет назад в концепции экономической этнопсихологии, но последнее время мы обратились к ней и в анализе многополярности (Журавлев, 2004, с. 12; Карнышев, 2004, с. 545-566; Карнышев, Иванова, 2023).

Вторым методологическим источником наших исследований выступает изоморфизм. Как понятие «изоморфизм» (греч. *isos* — одинаковый, равный, подобный; *morphe* — форма) в словарях и справочных изданиях часто раскрывается в нескольких вариантах, среди которых «соответствие между объектами, выражающее тождество их формы или структуры» (Свенцицкий, 2008, с. 150).

Сегодня все «работоспособные» цифровые модели (копии) любых явлений и процессов эффективны, когда являются тождественными (изоморфными) их реальным параметрам. Для нашей работы важно, что в политическом плане это слово имеет соответствия в атрибутах древнегреческого полиса: *isoi* – формально равные члены сообщества и *isonomia* — равное участие всех граждан в осуществлении власти в городе-полисе (Вернан, 1988, с. 80). Даже фиксации значения равенства для МПМ хватило бы для использования изоморфизма в анализе рассматриваемых нами проблем, но в данном подходе есть не менее важные психологические аспекты. С конца 1980-х гг. мы опираемся в наших исследованиях на методологию изоморфных параметров личности, общностей и процесса управления, и это было

систематизировано в докторской диссертации и использовано во многих статьях, монографиях, учебных пособиях.

Соответствующая структура анализа дважды получила отражение и в журнале «Организационная психология». Во-первых, был рассмотрен изоморфизм в его нейропсихологическом значении для науки и практики организационной психологии. Во-вторых, изоморфизм представлен как матрица анализа отношения человека и общности к природе, экологии и психологическому здоровью в организациях. Уже в 1997 г. соответствующий подход был использован для анализа феномена «межэтническое сотрудничество», причем в качестве эмпирической базы мы стремились учесть особенности центрально-азиатских социумов в их взаимодействии с приходящими в Сибирь русскими этническими группами и российскими региональными организациями. На результирующую таблицу из монографии по межэтническому сотрудничеству того времени мы опираемся и в данной статье (см., например: Карнышев, 1992; Карнышев, 2015; Карнышев, 1997, с. 75).

Изоморфизм феноменов деятельность, личность, группа, межэтническое сотрудничество формирующийся позволяет систематизировать теоретическую концепцию психологических факторов МПМ и одновременно более последовательно и упорядоченно излагать практические характеристики межэтнического взаимодействия и межнациональных отношений, чётче высвечивать их взаимосвязи и взаимозависимости, что весьма важно для их реализации в социальной практике. При этом мы рассматриваем изоморфизм структурно-психологических параметров, в частности, межэтнического сотрудничества, как одного из самых важных атрибутов МПМ по алгоритму: 1 — параметры, связанные с целями и ценностями сотрудничества и его субъектов; 2 — параметры, связанные с дифференциацией ролевых функций при реализации деятельности и достижения цели; 3 — параметры, связанные с критериями оценки достигнутого контактирующими субъектами результата и эффективностью обратной связи.

Любые сложные феномены, допускающие социально-психологический анализ, могут рассматриваться по данному алгоритму. Например, демократия, которую многие западные ученые и политики считают единственным фундаментом современных социальных конгломератов, вполне приемлема как (1) ценностная характеристика общества и его «подразделений», (2) как организационный принцип построения различных объединений и (3) как критерий оценки уровня прогрессивного развития социальной системы или даже человека (утверждение: «он — демократ»).

Целесообразно сделать два терминологических замечания. Во-первых, авторы различают понятия «субъекты» многополярного мира — конкретные объединения и институты в структуре «центров» и «периферийных» образований и непосредственно «центры» МПМ: вокруг чего объединяются личности, сообщества и представители институтов, заинтересованные в функционировании и развитии атрибутов многополярного мира. Например, Индия, Китай, Россия выступают центрами МПМ, состоящими из отдельных образований (в частности, в РФ — национальные регионы) и создающими международные объединения и союзы. Учитывая данные вопросы, наша статья ставит своей целью охарактеризовать основную психолого-экономическую проблематику МПМ с учётом этнопсихологических и личностных аспектов и сформулировать положения, которые можно учитывать при организации сообществ и институтов многополярного мира.

С изложенными методологическими положениями связаны основные выдвигаемые нами гипотезы, которые заключаются в следующем.

1. История развития человечества может быть представлена как возникновение, становление и смена самоорганизующихся моно- и полинациональных объединений и сообществ,

часть из которых по изоморфным параметрам можно отнести к «предтечам» организаций многополярного мира.

2. Наиболее значимыми характеристиками сообществ многополярного мира выступают самобытность, на основе плюрализма варьирующаяся от индигенности до полиэтничности, равноправие и равное участие в структурах власти, гостеприимство и сотрудничество.

3. Большинство субъектов многополярного мира не являются новообразованиями, поэтому в их организации целесообразно опираться на симбиоз остаточных и инновационных структур.

4. В повседневной деятельности и контактах субъектов многополярного мира невозможно абстрагироваться от авто- и гетеростереотипов, поэтому важно знать и использовать этнические критерии оценки и обратной связи в их функционировании.

5. Неизбежность опоры на сочетание общечеловеческих ценностей и этнокультурных особенностей народов, входящих в многополярный мир, актуализирует ресурсы «регионального» мультикультурализма и межкультурной компетентности.

Изоморфизм многополисного = многополюсного = многополярного мира: динамика психолого-экономического и этнокультурного содержания

В анализе проблем многополярного мира нельзя упускать возможность обратиться к феномену «многополисность», например, для древнего населения по берегам Средиземного моря, и не только. Кратко напомним, что полис, с одной стороны, выступал в античном мире — древних Греции и Риме — в качестве города, своего рода государства и прилегающей к нему территории. С другой стороны, со временем понятие стало обозначать и типичную для древнего мира форму самоорганизации на основе равноправных статусов граждан полиса. «…в политическом плане граждане считают себя взаимозаменяемыми единицами одной системы, законом которой является равновесие, нормой — равенство». В этой «системе» термины *isonomia* и *isocratia* в аристократических кругах представляли противовес абсолютной власти одного человека — *monarchia* или *tyrannis*» (Вернан, 1988, с. 80, 81).

По своим формам полисы, по М. Веберу, получали развитие от античных гоплитов — полисов, граждане которых были заняты политикой, войнами и разделом военной добычи, до средневекового города, ориентированного на мирные ремесла и торговлю. Наличие аналогичных хозяйственно-политических образований в древнем Китае отразил итальянский путешественник М. Поло (Поло, 2018). Причём в разных странах в психологии любого «полиса» приоритетным было стремление к самодостаточности, к автаркии — политике хозяйственного обособления отдельного коллективного экономического «субъекта», самостоятельности в управлении хозяйством (по-гречески — *oikonomia*).

Можно отметить, что современное международное понятие «полюс» в этнокультурном содержании и древнее понятие «полис» не только в организационном и экономическом, но и в психолого-политическом плане имеют пересечения. Прежде всего, это проявляется в отношении к прибывающим гостям и купцам из других стран и регионов. Слово «гость», по-видимому, хотя изначально было «стигмой» некоторых «чуждых», скорее всего, враждебных для конкретного сообщества людей (возможно, граждан полисов-гоплитов), но впоследствии отношение к нему изменилось. Например, в практике бывали случаи, когда конкретный грек случайно или по каким-то надобностям мог оказаться в другой стране. Поэтому у древних греков для окружающего их многополярного мира был распространен принцип, который в русской транскрипции звучит так: «Ксенус ксенидзе кай сюгар ксенос гесе»: «Будь

гостеприимен по отношению к гостю, ибо сам можешь оказаться гостем». В восточных территориях, а именно в Китае и Индии, возможно, даже раньше Европы осуществлялось нечто аналогичное. Древние индийцы, выпестовавшие идею о перерождениях человека как о его непременной участи в мире, так оценивали эту реалию:

Гостей — и незваных — всегда принимая с радушьем,
Избавишься ты от страданий в грядущем.

Нельзя не показать логическую перекличку приведённых выражений с «золотыми правилами» традиционных религий и морали: «не делай другим того, чего себе не желаешь», «поступай с другими так, как хочешь, чтоб с тобой поступали». Обобщая подобные взгляды, И. Кант констатировал, что географическая конечность нашей планеты предписывает её обитателям принцип гостеприимства, признающим «за Другим право не быть принятым в качестве врага» (как это парадоксально звучит в свете высказываний некоторых современных зарубежных политиков).

Два психологически ориентированных феномена — гостеприимство и сотрудничество — впоследствии стали не только одними из основных принципов общежития людей, первейшими общечеловеческими ценностями, но и важнейшими атрибутами экономического развития. Одновременно они повлияли на отношение к мигрантам, когда данный феномен стал характерным для многих стран планеты. Массовая миграция была экономической необходимостью с давних времён. Это связано не только с изменениями климата, нехваткой продуктов для удовлетворения первичных потребностей, но и с изменением видов деятельности: от охоты и собирательства до развития сельского хозяйства, усложнения его видов и роста промышленности и торговли. Миграция без сомнения будет усиливаться и в многополярном мире.

Но позитивные тенденции в организации человеческих сообществ имеют тенденцию со временем не только «модифицироваться», но и «скатываться» к своей противоположности. Такие тенденции реализовывались во многих сферах, но чаще проявлялись в религиях и через них. С одной стороны, в эпоху эффективного развития религий, люди осознали важнейшую нравственную истину, выраженную впоследствии Ф. Достоевским: «если Бога нет — значит всё можно». С другой стороны, для большинства направлений религии с давних пор было характерно стремление быть не только приоритетными среди всех других, но и трансформироваться в монополярную «идеологию». Нередко именно такие амбиции овладели и религиозными, и светскими лидерами, и появилась необходимость противодействовать данным тенденциям.

Тенденции многополярности активно проявлялись в мировом развитии. Н. Алексеев ещё в первой трети XX в. фиксировал: «Судя по проявлениям, никогда не было одного Запада. Западный мир состоял из нескольких малых миров, каждый из которых по-своему строил свою жизнь, как, например, мир латинский, англосаксонский, германский» (Алексеев, 1998, с. 121). Основываясь на аналогичном подходе, С. Хантингтон в своей работе рассматривает понятия многополюсность и биполярность: «на протяжении более четырёхсот лет национальные государства Запада — Британия, Франция, Испания, Австрия, Пруссия, Германия, Соединенные Штаты и другие — представляли собой многополюсную международную систему в пределах западной цивилизации. Они взаимодействовали и конкурировали друг с другом, вели войны друг против друга… Во время холодной войны глобальная политика стала биполярной, а мир был разделён на три части» (Хантингтон, 2022, с. 14–15). «Три части» в условиях биполярности — это (а) объединение западных держав и (б) социалистические государства при наличии (в) нейтральных стран. Скорее всего, понимание возможности и трагичности последствий такого развития в связи с реалиями последнего времени живёт в

сознании многих жителей планеты, а значит и нашей страны, и МПМ в качестве равнозначных объединений рассматривается как гарантия от таких бед.

Самобытность, индигенность и полиэтничность: варианты соотнесённости в многополярном мире

Самобытность, если её применять в отношении к сообществам многополярного мира, целесообразно рассматривать не только в моноэтничных (сугубо национальных) вариантах, но в их возможной интеграции с другими вариантами, то есть на основе принципов плюрализма она может быть наполнена неоднозначным содержанием и даже дифференцироваться в рамках, казалось бы, несовпадающих ориентаций взаимодействия между представителями разных этносов. Возникающую (формирующуюся) внешнюю и внутреннюю полиэтничность целесообразно показать на нескольких примерах. Так, один из основателей американской социологии, вынужденный эмигрант из России П. А. Сорокин, в статье «Основные черты русской нации в двадцатом столетии» отмечал: «Еще до основания Киевского государства восточные славяне представляли собой смешение различных индоевропейских и арийских расовых линий с ощутимым добавлением урало-алтайских ветвей монгольских, тюркских и финских народов. С тех пор расовое, этническое и другое разнообразие русских народов еще более возросло» (Сорокин, 1990, с. 479).

Понятие «русские народы», как и известное выражение «русский мир», по-видимому, подтверждают варианты интеграции внутренней и внешней полиэтничности. Ещё более уникальными могут быть смешения субъектов нескольких национальностей. От биэтничности до полиэтничности, как более сложной формы идентификации — один шаг, который делает конкретный человек, воспринимая себя в качестве потомка представителей нескольких национальностей (мать, отец, деды, прадеды и т. п.), и такие феномены в МПМ будут увеличиваться.

О содержании другого «полюса» этнокультурной «самобытности» в её разных вариантах может свидетельствовать понятие индигенность. В науке установилось признание, что индигенность связана со своеобразием народов и в определённых понятиях отражает его. Н. М. Лебедева опирается на определение корейского психолога У. Кима, согласно которому «индигенная психология» — это психологическое знание, которое является специфичным, не перенесённым из другого региона и которое предназначено для своих» (Лебедева, 2011, с. 18). Американские психологи воспринимают индигенизацию в качестве процесса преобразования заимствованной, трансплантированной или навязанной психологии, чтобы она лучше соответствовала потребностям культурного населения» (Берри…, 2007, с. 494, 495).

В книге С. Хантингтона «Столкновение цивилизаций» в главе 4 «Упадок Запада: могущество, культура и индигенизация» появился раздел «Индигенизация: возрождение не-западных культур». В их содержании было показано, что многие жители восточноазиатских стран свои основные успехи приписывают не западным заимствованиям, а приверженности традиционным культурам, и не без основания считают, что минувшие пятьсот лет политического, военного и экономического доминирования Запада сделали его интеллектуально и этически высокомерным. Это видится на примере, касающемся установившегося многонационального (в частности, Синьцзян и Тибет) «центра» многополярного мира — Китая: уже в 1990-х гг. возникло «всеобщее стремление вернуться к исконным китайским устоям, которые зачастую патриархальны, весьма самобытны и авторитарны. Демократия

в её историческом повторном появлении, была отвергнута, как и ленинизм, как еще одно течение, навязанное из-за рубежа» (Хантингтон, 2022, с. 144–149, 168).

Приведённый пример кроме самобытности касается и в целом ценностных аспектов демократии в МПМ. Они (аспекты) могут и должны пониматься своеобразно с точки зрения народов, причем, не только в этнокультурном, но и статусном плане. Об этом пока ещё жива была Британская империя в первой половине XX в. писал Н. Алексеев: «Политически Великобританию называют классическим типом демократии, — и это условно верно, пока мы имеем дело с политическими условиями жизни самой англосаксонской расы. Но если мы перейдем к народам, населяющим колонии, то «демократия» эта приобретает черты весьма антидемократические» (Алексеев, 1998, с. 418). На наш взгляд, нет нужды доказывать, что неприятие «двуличных» ценностей подобной «демократии» со стороны ряда народов Азии, Африки и Южной Америки в настоящее время обусловили их стремление к реалиям многополярного мира.

В противовес индигенности утрата самобытности, а вслед за ней и патриотизма, может быть вызвана преувеличением опыта «других», а то и простым заимствованием «чужого», отказом от своих «корней». Несмотря на антизападные выступления в отечественной практике зачастую наблюдалась унифицированная по лекалам Европы и США экономическая политика с проявлениями «экономического антипатриотизма». Это выражалось в уверенности, что русские люди никогда не научатся производить товары лучше, чем на Западе; в предпочтении организовывать свой быт по западным образцам, а также в утверждении о том, что стране не обойтись без кредитов МВФ (Дейнека, 2002, с. 283). Не стоит забывать, что и в западных странах общественность (а не госструктуры) настроена на национальный экономический патриотизм (см. Karayon, 2006; Herzog, 2007; Desmettre, Sandra, 2008).

Симбиоз остаточных и инновационных структур в организации многополярного мира

Чтобы детализировать возможные варианты и последствия содержания и динамики организационных структур в сообществах и объединениях многополярного мира, целесообразно остановиться на примере некоторых реалий. Во-первых, организационные «единицы» хозяйств у земледельцев, садоводов, овощеводов могут обладать установившейся веками спецификой, что с достаточной убедительностью доказывает феномен национально-профессиональных (в том числе многовековых) династий: долгосрочных, изоморфных образований родственного типа. Социологи, культурологи, специалисты по управлению любят приводить мысли, что японцы привнесли в середине XX в. в деятельность фирм и крупных корпораций издавна установившуюся семейную работоспособность и мораль, и от этого они (корпорации) только выиграли.

Во-вторых, в близком ракурсе размышляет Я. Морено. Он, опираясь на факты существования остаточных социальных структур, сводит их к следующим феноменам: а) эмбриональной социальной структуре, которую можно наблюдать уже в субчеловеческих обществах; б) каждый социальный порядок не исчезает полностью после своего господства, а оставляет после себя следы в сформированных им социальных структурах. Кумулятивные эффекты таких «пережитков» объясняют не только развитие структур, но и «сопротивление изменениям» (Морено, 2004, с. 246). Феноменом, связанным с остаточными структурами, в Азии выступает вера в помощь уже не живущих предков. Здесь показательны такие примеры, как склепы родствен-

ников на вьетнамских полях: умерших в духовном и мистическом плане всегда можно призвать на помощь потомкам. Соответственно, меняется и сам характер организации деятельности. Нельзя не учитывать возможность проявления таких феноменов в МПМ.

В-третьих, в общем вопросе стимулирования способностей и функций исполнителей — личностей и групп — много значит понятие синергия, то есть усиление реальных возможностей организаций и личностей адаптироваться к окружающему миру, что проявляется непосредственно в активизации своих созидательных ресурсов. В экономической психологии синергия определяется как идеальный уровень групповой продуктивности, который превышает суммированную продуктивность каждого отдельного участника деятельности (Верт, 2013, с. 392). В этнопсихологическом плане такой эффект, к примеру, наблюдался в коллективистских установках и привычках японцев и китайцев, когда они в последней трети XX — начале XXI в. выводили свои организации и страны на передовые экономические позиции в мире. Без сочетания, гармонизации индивидуальных и общественных интересов и сопровождающей их синергии вряд ли можно представить будущие структуры МПМ.

В-четвёртых, уже отмечалось, что демократизм можно рассматривать в качестве и идеологической основы жизнедеятельности общества и организационного принципа. Интересно, что в своих работах Я. Морено подвергает критике обоснованность выводов о приоритете эффективности демократического управления в экспериментах К. Левина, сравнивая их с тенденциозностью работ советских исследователей: «Мы справедливо критикуем предвзятость ученых в Советской России, которые стремятся координировать каждую научную гипотезу с марксистской теорией. Мы не должны здесь впадать в ту же ошибку и согласовывать каждую научную гипотезу с демократической моделью жизни». В то же время учёный сомневается в успешности любых инновационных организационных форм, если они не базируются на добровольном и полноценном вкладе сообществ и личности. Он считает, что любые формы правления, рано или поздно утратят свою власть над людьми, если они не создаются с полноправным участием каждого отдельного члена общества (Морено, 2004, с. 257, 245). Полноправное участие в структурах МПМ может существовать только на основе норм равенства (*isoi*), причём на основе сложившихся демократических и даже не демократических национальных традиций. На сегодня и для субъектов многополярного мира актуально следующее правило: «Пока взаимодействие между организациями носит агрессивный, а часто и просто военный характер, пока организациям приходится защищаться и от недобросовестной конкуренции, и от агрессивных и непредсказуемых действий правительств, оптимальными оказываются закрытые организации с авторитарным лидерством» (Иванов, Штроо, 2018, с. 142).

Но авторитарное лидерство в условиях МПМ не может быть долговременной панацеей от бед. Многополярный мир может формироваться только на установившихся традициях народов, составляющих основу объединений. Более того, непродуманные и неадекватные усилия «преобразователей» могут привести к противоположным результатам. Иллюстрацией таких последствий служит предупреждение С. Хантингтона: «Политических лидеров, которые надменно считают, что могут кардинально перекроить культуру своих стран, неизбежно ждет провал. Им удаётся заимствовать элементы западной культуры, но они не смогут вечно подавлять или навсегда удалить основные элементы своей местной культуры. И, наоборот, если западный вирус проник в другое общество, его очень трудно убить. Вирус живучий, но не смертельный: пациент выживает, но полностью не излечивается. Политические лидеры могут творить историю, но не могут избежать истории. Они порождают разорванные страны, но не могут сотворить западные страны» (Хантингтон, 2022, с. 257–258). Современные аналогии на виду у многих людей.

Этнические критерии оценки и обратной связи в организации сообществ многополярного мира

Оценка идеологической, экономической и организационной эффективности сообществ и объединений МПМ, особенно на первоначальных этапах функционирования будет определённой проблемой. Дело в том, что в первичных структурах МПМ обоснованных оценочных норм может не быть или они будут размытыми. Чаще всего в качестве критериев оценки выступают этнически ориентированные целевые параметры организаций, но их далеко не сразу удастся установить. Автор «Теории многополярного мира» политолог А. Дугин пишет: «Никакого универсального эталона — ни в материальном, ни в духовном плане — не будет. Каждая цивилизация получит, наконец, право свободно провозглашать то, что в ней является мерой вещей. Где-то ей станет человек, где-то — религия, где-то — этика, где-то — материя» (Дугин, 2013, с. 478). Данный тезис позволяет утверждать, что плюрализм причин организации центров и сообществ МПМ — естественное явление.

Во взаимных оценках дел и личностей людьми разных национальностей в МПМ трудно будет избавиться от влияния авто- и гетеростереотипов. Вряд ли можно даже предполагать, что действие сформированных порой веками и тысячелетиями этнических стереотипов прекратится в связи с переходом к МПМ. Хотя, несомненно, внешняя и внутренняя полиэтничности, пропагандируемая толерантность внесли свои изменения, категоричность некоторых этнокультурных подходов («наш — не наш») даже в современной обстановке вряд ли может сойти на нет. В этом легко убедиться, рассмотрев конкретные проявления когда-то сложившейся русофобии даже в «цивилизованных» европейских странах. Регионы, в которых МПМ будут формироваться на базе нескольких этнических групп, в которых по объективным причинам будет высока доля мигрантов, будут чаще сталкиваться с подобными явлениями.

Проблемой оценочных суждений в МПМ будет не в последнюю очередь согласование этнических норм, на основе которых надо будет осуществлять оценки. Дело не только в различии национальных подходов к оценкам эффективности социальных систем и действий, но в самих содержательных параметрах. В большинстве деятельностей, за исключением, может быть, полностью автоматизированных, нельзя установить раз и навсегда данных, строго очерченных оценочных критериев: то, что было хорошо вчера и даже сегодня может стать сдерживающим, а то и противопоказанным обстоятельством завтра. Динамика норм и критериев — закономерный факт развития, в том числе сообществ и объединений МПМ, поэтому стандарты, шаблоны оценок никак нельзя довести до совершенства. Нужно большое искусство, чтобы учитывать, что в нормах дряхлеет, устаревает и должно отбрасываться, а что нарождается, вызревает и поэтому должно обязательно принято во внимание. Далеко не всегда здесь может помочь компромиссная позиция: вообще не делать оценок. М. Вебер в своих рассуждениях предупреждал: «мы легко впадаем в особую иллюзию: в ту, что мы можем вообще воздержаться от собственных оценочных суждений. Однако же, последствием этого — в чём можно легко убедиться — становится не то, что мы остаёмся верными некоему замыслу, а то, что мы попадаем под воздействие неконтролируемых инстинктов, симпатий и антипатий» (Вебер, 2003, с. 28). И недостатки в оценке людей, и отсутствие их компетентной обоснованности в полиэтничных сообществах МПМ могут восприниматься как этнопсихологические варианты предубежденности с соответствующими выводами.

Потенциалы и проблемы мультикультурализма и межкультурной компетентности в многополярном мире

Самобытный характер субъектов и центров МПМ, проявляющийся в различных вариантах на полюсной шкале от индигенности до полиэтничности, предполагает необходимость обращения к конкретным наработанным знаниям по проблемам межэтнического взаимодействия и межнационального согласия. В этом плане, на наш взгляд, актуальными потенциями обладает в чем-то дискредитировавшее себя понятие «мультикультурализм». Дело в том, что первые, так сказать, идеализированные представления о мультикультурализме в этнопсихологическом плане были как бы настроены на современные ценности МПМ: «мультикультурализм был идентифицирован как ориентация, которая принимает как сохранение культурной самобытности и особенностей всех этнокультурных групп, так и контакт, и участие всех групп в большом плюралистическом обществе» (Берри, 2007, с. 405).

В унисон звучит позиция, что мультикультурализм основан на признании, как «культуроспецифичных характеристик, которые различают, так и общекультурных характеристик, которые объединяют людей» (Корсини, Ауэрбах, 2006, с. 422). Впоследствии теория и практика мультикультурализма столкнулась с рядом серьёзных проблем, среди которых две, на наш взгляд, были самыми значительными: абстрагирование от экономических истоков жизнедеятельности мультикультурных сообществ и признание многими из них «только своего устава в чужом монастыре». Российским вариантам мультикультурализма удалось, на наш взгляд, избежать данных минусов за счёт принятия конкретных законов и направленности на практические ресурсы экономической этнопсихологии. В частности, соответствующий феномен в наших совместных работах профессор социологии Варшавского университета Э. Новицка назвала «сибирским мультикультурализмом» (Новицка, 2014, с. 399–400).

В России в основе таких явлений лежит забота о так называемых «малых» народах и повышении их роли в политической жизни, что необходимо и при становлении МПМ. Кроме того, при региональном мультикультурализме, например, в Азиатской России, целесообразно использование транскультурных — «пронизывающих» этносы сибирских территорий и приграничные регионы соседних стран — общих психологических установок и вариантов народных традиций (Карнышев, Карнышева, 2024).

Но мультикультурализм сегодня немыслим вне инноваций. Причём в современном мире стоит принять во внимание, как минимум, три в чем-то противоречивых тенденции. Во-первых, через информационные технологии (ИТ), интернет и социальные сети осознание единой планетарной судьбы (прежде всего, в связи с экономикой и экологией) отныне связывает всех людей друг с другом. Во-вторых, в условиях «господства» гаджетов и смартфонов с их «индивидуализированным» содержанием информации, тенденции преувеличения значения эгоистических аспектов взаимодействия между человеком и социумом могут «зашкаливать». Особые рецидивы могут быть в сфере межнациональных отношений. В-третьих, даже современные технологии коммуникации не снимают противоречий в понимании и разрешении этнокультурных и политических проблем: «Тот, кто признаёт разнообразие культур, склонен недооценивать или затушевывать человеческое единство, тот же, кто видит человеческое единство, склонен считать вторичным разнообразие культур. Надо, напротив, понять единство, которое обеспечивает разнообразие и благоприятствует ему, и разнообразие, которое встроено в единство» (Морен, 2013, с. 304, 276). Проблемы, которые кратко описал Э. Морен, в некоторых вновь формирующихся сообществах многополярного

мира могут вызывать так называемый культурный шок — чувства замешательства и непривычности от несхожести атрибутов новой культуры от культуры, понятной индивидууму и/или группе. Но и в таких ситуациях скрываются ресурсы научения.

Обсуждение результатов исследования

Теоретическое обращение статьи к этнической проблематике многополярного мира, на наш взгляд, вскрыло три актуальных для МПМ общих тем: значение и ресурсы самобытности в глобальном мире; критерии, на основе которых может осуществляться объединение субъектов МПМ; особенности представлений о предназначении МПМ. Авторы статьи имеют не столь давние исследования на эти темы, и используют их в качестве иллюстраций к теоретическим положениям. В одном из наших исследований 2015 г. респондентам из различных российских регионов и соседних с Россий стран был задан вопрос о будущем развитии разных народов в таблице (Табл. 1).

Таблица 1. Мнение респондентов из разных стран и регионов о будущем наций и народов (%)

Вариант ответа	Россия Иркут. обл. (N = 638)	Россия Бурятия (N = 342)	Россия Тыва (N = 150)	Китай (N = 359)	Монголия (N = 200)
Глобализм приведёт к обязательному унифицированию всех наций и народов	24	17.3	18.7	12.8*	22.5
Разграничения будут только по расовым и территориальным признакам (европейцы, азиаты, африканцы и так далее)	23.4	20.8	14.7	15	35*
При объединении некоторых характеристик и интересов наций всё же будут наблюдаться определённые различия, каждый народ будет отстаивать свою самобытность и уникальность	47	54.4	61.3*	65.2*	39*

Примечание: * — $p < 0.05$.

Представленная таблица дает пищу для многих суждений, мы же остановимся на тех из них, которые могут характеризовать некоторые особенности становления многополярного мира. Во-первых, приоритет позиций по отстаиванию самобытности и уникальности народов практически во всех странах и трёх регионах России показывает, что такое отношение будет активно проявляться и в этнических сообществах МПМ разных «масштабов». Во-вторых, стоит отметить в чём-то «скрытую» для читателей закономерность, когда чем больше аборигенных жителей в регионе России, тем больше склонность респондентов поддерживать мнение о самобытности и уникальности народов. К сведению: в республике Тыва более половины — «коренные» жители, в Бурятии — около 30% бурят, а в Иркутской области бурят лишь чуть более 3%. В-третьих, вариант ответов монголов по второй позиции, на наш взгляд, демонстрирует их ностальгию по «эпохе Чингизхана» и монголоидной рассев Азии. Данные тенденции нельзя не учитывать в этнопсихологии отношения к МПМ.

При действии принципов плюрализма на современном этапе становления многополярного мира дискуссионным является вопрос о критериях, которые могут выступить в качестве объединяющих для субъектов МПМ, что отражено, к примеру, в позиции политолога А. Дугина. В исследовании 2023 г. мы попытались выявить предположения по данному вопросу у респондентов из Иркутской области и республики Бурятия (Табл. 2).

Таблица 2. Представления о содержании критериев, которые могут лечь в основу многополярного мира (в целом и по разным национальностям) в %

Критерии на основе	Все респонденты (*N* = 422)	Респонденты разной национальности		
		Русские (*N* = 299)	Буряты (*N* = 72)	Другие (*N* = 48)
Общечеловеческих нравственных ценностей	54.5	56.9	50	45.8
Военно-политических союзов стран	24.6	23.1	23.6	35.4*
Национальных интересов крупных и могущественных государств	22.5	20.1	29.2	27.1
Идеологии ведущих стран в своих регионах	19.4	22.7	8.3*	16.7
Такие критерии предстоит разработать	18.3	19.7	20.8	6.3*
Религиозных учений	9.9	10.7	6.9	10.4
Западных ценностей	7.1	7	11.1	2.1
Восточных ценностей	6.9	5.7	11.1	8.3
Другой ответ	1.9	2	2.8	0

Примечание: * — $p < 0.05$.

По материалам таблицы стоит подчеркнуть заметный приоритет общечеловеческих нравственных ценностей. Конечно, в конкретных центрах и «объединениях» многополярного мира в связи с этнокультурной ориентацией мнений будет проявляться национальная специфика таких ценностей, и в их «уточнении» без кросс-культурных исследований не обойтись. Примером по таблице может служить мнение бурят об идеологии ведущих стран как основе МПМ: оно значительно ниже, чем у респондентов других национальностей. Нельзя забывать, что «ведущей страной» в МПМ для них является Россия.

Субъективно значимым является вопрос о представлениях людей об основных функциях формирующегося многополярного мира, и он также был включён в наше исследование. Так, оценивая возможности перехода к МПМ, респонденты Иркутской области и республики Бурятия отметили такие причины (из 12 возможных причин показываем только те, которые «набрали» более 20%) (Табл. 3).

Таблица 3. Оценка респондентами причин перехода стран и народов к многополярному миру (Источник: исследование, проведённое авторами с коллегами в 2023 году) в %

Возможная причина	Все респонденты (*N* = 422)	Респонденты разной национальности		
		Русские (*N* = 299)	Буряты (*N* = 72)	Другие (*N* = 48)
Установление равноправия в межгосударственных и межнациональных отношениях	33.4	36.1	27.8	25
Тенденции к современному разделению мира без претензий кого-то на лидерство	32.2	33.1	29.2	31.3
Необходимо укреплять доверие в международном взаимодействии	29.1	29.1	27.8	29.2
Снижение амбиций лидеров и элит ряда стран, считающих себя «пупами земли»	24.2	22.1	30.6*	29.2*
Противодействие авторитарным тенденциям управления экономикой и экологией стран и регионов земного шара	22.7	21.7	26.4	20.8

Примечание: * — $p < 0.05$.

В таблице сразу бросается в глаза, что древняя *isoi*-тенденция полисов: «закон — равновесие, норма — равенство» значима для лиц разных национальностей и в современном многополярном мире. Данное равенство во многих этнических группах тесно связано с тенденциями преодоления авторитаризма и укрепления доверия между народами. В то же время, в определённых центрах МПМ будет проявляться своеобразная интеграция приведённых причин.

Выводы

Принимая во внимание сформулированные гипотезы, их краткую теоретическую интерпретацию и результаты прикладных исследований, можно сделать следующие выводы.

В мировой истории и современном проявлении плюрализм МПМ означает, прежде всего, многообразие выбора вариантов обустройства субъектами экономической, политической, этнопсихологической жизнедеятельности в чем-то изоморфных национальных и международных сообществ. Их внутренний изоморфизм выстроен по алгоритму: цели и ценности сотрудничества — дифференциация ролевых функций при достижении цели — критерии оценки достигнутого результата и эффективности обратной связи.

В геополитических, организационных и этнокультурных очертаниях формирующихся объединений и сообществ МПМ самобытность и равноправие будут сочетаться с глобализмом части транснациональных структур, этнопсихологические традиции разных народов с общечеловеческими нравственными ценностями и правовыми свободами личности, специфические религиозные верования с интеграцией межконфессиональных ценностей.

При признании адекватной роли «больших» и «малых» этносов в МПМ целесообразна поддержка в каждом из них элементов культуры, которые еще не были утрачены (остаточные структуры), принятие нормативных актов, позволяющих сохранить базовые основы хозяйствования, а также обеспечить использование транскультурных — «пронизывающих» этносы региональных территорий государств и приграничные регионы соседних стран — общих психологических установок и вариантов народных традиций.

Реальный мультикультурализм, как и межнациональное согласие и межэтническое сотрудничество, своим фундаментом и «инструментом» должны иметь межкультурную компетентность, которая в первую очередь значима тем, что поддаются целенаправленному формированию и требуют организации соответствующих мер посредством обучения и воспитания опять-таки в конкретных центрах и сообществах МПМ.

Литература

Алексеев, Н. (1998). *Русский народ и государство*. М.: Аграф.

Ачкасов, В. А. (2013). Этнополитический конфликт как следствие этнизации социальных проблем. *Политическая экспертиза: ПОЛИТЭКС, 9*(2), 41–61.

Берри, Дж. и др. (2007). *Кросс-культурная психология. Исследования и применение.* Харьков: Гуманитарный центр.

Бовина, И. Б., Голынчик, Е. О. (2012). Многополярный мир: от политологии к социальной психологии. *Вестник МГУ. Сер. 14. Психология, 1*, 49–59.

Большакова, В. Ю. (ред.) (2002). *Россия. Планетарные процессы.* СПб.: СПбГУ.

Вебер, М. (2003). *Политические работы* (1895 — 1919). М.: Праксис.

Вернан, Ж.-П. (1988). *Происхождение древнегреческой мысли*. М.: Прогресс.

Верт, Л. (2013). *Экономическая психология. Теоретические основы и практическое применение.* Харьков: Гуманитарный центр.

Вертгеймер, М. (2006). Изоморфизм (isomorphism). В сб.: Р. Корсини, А. Ауэрбах (ред.). *Психологическая энциклопедия. 2-е изд.* (234–235). СПб.: Питер.

Дейнека, О. С. (2002). Экономико-психологическое поле осознания глобализационных процессов в российской действительности. В сб.: В. Ю. Большакова (ред.), *Россия. Планетарные процессы* (265–302). СПб.: СПбГУ.

Дмитриев, В. А. (2002). Значение этнических традиций в геополитическом положении Российской Федерации. В сб.: В. Ю. Большакова (ред.), *Россия. Планетарные процессы* (569–604). СПб.: СПбГУ.

Дугин, А. (2013). *Теория многополярного мира*. М.: Евразийское движение.

Занковский, А. Н. (2009). *Организационная психология: учебное пособие*. М.: Форум.

Иванов, М. А., Штроо, В. А. (2018). Академическая и практическая психология. *Организационная психология, 8*(4), 137–155.

Иванова, Е. А. (2023). Параметры перехода к многополярному миру во взглядах людей с разными религиозными предпочтениями. В сб.: А. Д. Карнышев и др. (ред.), *Этнопсихологические и кросс-культурные проблемы и ресурсы становления многополярного мира (восточный и западный подходы)». Материалы Международной научно-практической конференции* (42–47). Иркутск: Изд-во ИГУ.

Кант, И. (2010). *Антропология с прагматической точки зрения*. М.: Издательство ЛКИ.

Карнышев, А. Д. (1992). *Социальная психология управления в школе*. Дис. … докт. психол. наук. СПб: СПбГУ.

Карнышев, А. Д. (2015). Изоморфизм и эмерджентность как феномены нейрофизиологии и организационной психологии. *Организационная психология, 5*(3), 26–48.

Карнышев, А. Д., Грицких, Н. В., Иванова, Е. А., Карнышева, О. А. (2022). *Ксенофобия: этнопсихологические истоки и ресурсы преодоления в многополярном мире.* Иркутск: Изд-во ИГУ.

Карнышев, А. Д., Журавлева, И. А., Иванова, Е. А. (ред.). (2023). *Этнопсихологические и кросс-культурные проблемы и ресурсы становления многополярного мира (восточный и западный подходы). Материалы Международной научно-практической конференции, 29 июня – 1 июля 2023 г.* Иркутск: Изд-во ИГУ.

Карнышев, А. Д., Иванова, Е. А. (2023). Экономическая этнопсихология о проблемах и перспективах индигенизации и многополярного мира в азиатском регионе. В сб.: А. Л. Журавлев и др. (ред.), *Актуальные проблемы современной социальной психологии и её отраслей* (697–705). М.: ИП РАН.

Карнышев, А. Д., Иванова, Е. А., Карнышева, О. А. (2022). Изоморфизм как междисциплинарно-психологическая матрица анализа отношения к природе и здоровью в организациях (на примере Байкальского региона). *Организационная психология, 12*(4), 208–234.

Карнышев, А. Д., Карнышева, О. А. (2024) Атрибуты генеалогии и сибирской транскультурной психологии как источники представлений о моделях многополярного мира. *Сибирский психологический журнал, 92*, 6–25.

Карнышев, А. Д. (1997). *Межэтническое взаимодействие в Бурятии: социальная психология, история, политика*. Улан-Удэ: Изд-во БГУ.

Корсини, Р., Ауэрбах, А. (ред.) (2006). *Психологическая энциклопедия*. 2-е изд. СПб.: Питер.

Лебедева, Н. М. (2011). *Этническая и кросскультурная психология*. М.: МАКС Пресс.

Малышева, Н. Г., Стефаненко, Т. Г., Тихомандрицкая, О. А. (2012). Образ России в многополярном мире: кросс-культурный анализ. *Вестник МГУ. Сер. Психология, 1,* 61–69.

Морен, Э. (2013). Образование в будущем: семь неотложных задач. В сб.: *Синергетика. Антология* (247–322). М.-СПб.: Центр гуманитарных инициатив.

Морено, Я. Л. (2004). *Социометрия: Экспериментальный метод и наука об обществе*. М.: Академический Проспект.

Новицка, Э. (2014). Этнофестивали: Алтаргана, Ёрдынские игры. Развитие сибирского мультикультурализма. В сб.: *Образы, традиции и культура межнационального мира и согласия* (398–415). Иркутск: Изд-во ИГУ.

Поло, М. (2018). *Книга о разнообразии мира*. СПб.: Азбука.

Свенцицкий, А. Л. (2008). *Краткий психологический словарь*. М.: ТК Велби.

Сорокин, П. А., (1990). Основные черты русской нации в двадцатом столетии. В сб.: Н. А. Бердяев и др. (ред.), *О России и русской философской культуре. Философы русского послеоктябрьского зарубежья*. М.: Наука.

Хантингтон, С. (2022). *Столкновение цивилизаций*. М.: Изд-во АСТ.

Desmettre, S. (2008). Les dessous du patriotisme économique. *Regards croisés sur l'économie, 1*(3), 286–290. DOI: 10.3917/rce.003.0286.

Herzog, Ph. (2007). Du patriotisme economique au developpement partage. *Confrontations Europe, 77*, 18(14).

Karayon, B. (2006). Patriotisme economique et mondialisation. In *Defense Nationale, 12*, 61.

Поступила 23.03.2024

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Economic ethnopsychology and isomorphism as sources of resources for organizing communities and institutions of a multipolar world

Alexander D. KARNYSHEV
Elena A. IVANOVA
Irkutsk State University, Irkutsk, Russiam Federation

Abstract. In the history of mankind, self-organizing associations and communities have played a significant role, according to their psychological, economic and ethno-cultural orientation (identity, hospitality, exchanges of goods and products, cooperation), some of which can be attributed to the "forerunners" of organizations in the multipolar world. Thus, the phenomenon of "multipolarity" has been found since ancient times not only in European territories, but also in India, China, the Near and Middle East. Moreover, in different countries, the desire for self–sufficiency, for "autarky" — i.e., the policy of economic isolation of a separate collective economic "subject" — was a priority in the psychology of any "policy". Later, having complicated themselves with national attributes, some of them became the center states of a multipolar world. The system-forming factor of most communities in the multipolar world, from the point of view of organizational, economic and cross-cultural psychology, is interethnic cooperation, which, based on the cybernetic approach and the basic category of "activity", allows consideration from the standpoint of the concept of isomorphism, demonstrating specific connections and dependencies between known phenomena: personality, group, norms, self-awareness, etc. In this article, as the goals and objectives of the analysis of the multipolar world, isomorphic parameters of such phenomena as identity (and varying from the science and practice of indigenization, to the recognition and acceptance of different degrees and proportions of external and internal polyethnicity) are considered; a combination of innovative and residual ("embryonic" in J. Moreno) social structures; which are the basis for effective feedback. Adequate autostereotypes and heterostereotypes are connected, as well as newly developed criteria for evaluating the parameters of a multipolar world. The functioning of a multipolar world has intercultural competence as its main "tool", which is primarily significant in that it lends itself to purposeful formation and requires the organization of appropriate measures through education and upbringing.

Keywords: identity, indigenity, multiculturalism, pluralism, residual structures, synergy, organizational culture, regional multiculturalism.

References

Achkasov, V. A. (2013). Etnopoliticheskiy konflikt kak sledstviye etnizatsii sotsial'nykh problem [Ethnopolitical Conflict as a Result of the Ethnicization of Social Problems]. *Politicheskaya ekspertiza: POLITEKS, 9*(2), 41–61.

Alekseyev, N. (1998). *Russkiy narod i gosudarstvo* [The Russian People and the State]. M.: Agraf.

Address: 664001 Russia, Irkutsk, Karl Marx st., 1. **E-mail**: ale3441@yandex.ru

Berry, J. et al. (2007). *Kross-kul'turnaya psikhologiya. Issledovaniya i primeneniye* [Cross-Cultural Psychology. Research and Application]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.

Bolshakova, V. Yu. (red.) (2002). *Rossiya. Planetarnyye protsessy* [Russia. Planetary Processes]. SPb.: SPbGU.

Bovina, I. B., Golynchik, Ye. O. (2012). Mnogopolyarnyy mir: ot politologii k sotsial'noy psikhologii [Multipolar World: From Political Science to Social Psychology]. *Vestnik MGU. Ser. 14. Psikhologiya, 1*, 49–59.

Corsini, R., Auerbach, A. (red.) (2006). *Psikhologicheskaya entsiklopediya. 2-ye izd* [Psychological Encyclopedia]. SPb.: Piter.

Deineka, O. S. (2002). Ekonomiko-psikhologicheskoye pole osoznaniya globalizatsionnykh protsessov v rossiyskoy deystvitel'nosti [Economic and Psychological Field of Awareness of Globalization Processes in Russian Reality]. V sb.: V. Yu. Bol'shakova (red.), *Rossiya. Planetarnyye protsessy* (265–302). SPb.: SPbGU.

Desmettre, S. (2008). Les dessous du patriotisme économique. *Regards croisés sur l'économie, 1*(3), 286–290. DOI: 10.3917/rce.003.0286.

Dmitriev, V. A. (2002). Znacheniye etnicheskikh traditsiy v geopoliticheskom polozhenii Rossiyskoy Federatsii [The Importance of Ethnic Traditions in the Geopolitical Position of the Russian Federation]. In: V. Yu. Bol'shakova (red.), *Rossiya. Planetarnyye protsessy* (569–604). SPb.: SPbGU.

Dugin, A. (2013). *Teoriya mnogopolyarnogo mira* [The Theory of a Multipolar World]. M.: Yevraziyskoye dvizheniye.

Hantington, S. (2022). *Stolknoveniye tsivilizatsiy* [Clash of Civilizations]. M.: Izd-vo AST.

Herzog, Ph. (2007). Du patriotisme economique au developpement partage. *Confrontations Europe, 77*, 18(14).

Ivanov, M., Stroh, W. (2018). Akademicheskaya i prakticheskaya psikhologiya [Academic and Practical Psychology]. *Organizatsionnaya psikhologiya, 8*(4), 137–155.

Ivanova, Ye. A. (2023). Parametry perekhoda k mnogopolyarnomu miru vo vzglyadakh lyudey s raznymi religioznymi predpochteniyami [Parameters of the Transition to a Multipolar World in the Views of People with Different Religious Preferences]. In: A. D. Karnyshev et al. (Eds.), *Etnopsikhologicheskiye i krosskul'tur-nyye problemy i resursy stanovleniya mnogopolyarnogo mira (vostochnyy i zapadnyy podkhody)». Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (42–47).* Irkutsk: Izd-vo IGU.

Kant, I. (2010). *Antropologiya s pragmaticheskoy tochki zreniya* [Anthropology from a pragmatic point of view]. M.: Izdatel'stvo LKI.

Karayon, B. (2006). Patriotisme economique et mondialisation. In *Defense Nationale, 12*, 61.

Karnyshev, A. D. (1992). *Sotsial'naya psikhologiya upravleniya v shkole* [Social psychology of school management]. Dis. … dokt. psikhol. nauk. SPb: SPbGU.

Karnyshev, A. D. (1997). *Mezhetnicheskoye vzaimodeystviye v Buryatii: sotsial'naya psikhologiya, istoriya, politika* [Interethnic interaction in Buryatia: social psychology, history, politics]. Ulan-Ude: Izd-vo BGU.

Karnyshev, A. D. (2015). Izomorfizm i emerdzhentnost' kak fenomeny neyrofiziologii i organizatsionnoy psikhologii [Isomorphism and emergence as phenomena of neurophysiology and organizational psychology]. *Organizational Psychology, 5*(3), 26–48.

Karnyshev, A. D., Gritskikh, N. V., Ivanova, Ye. A., Karnysheva, O. A. (2022). *Ksenofobiya: etnopsikhologicheskiye istoki i resursy preodoleniya v mnogopolyarnom mire* [Xenophobia: Ethnopsychological Origins and Resources for Overcoming in a Multipolar World]. Irkutsk: Izdatel'stvo IGU.

Karnyshev, A. D., Ivanova, Ye. A. (2023). Ekonomicheskaya etnopsikhologiya o problemakh i perspektivakh indigenizatsii i mnogopolyarnogo mira v aziatskom regione [Economic Ethnopsychology

on the Problems and Prospects of Indigenization and a Multipolar World in the Asian Region]. In: A. L. Zhuravlev i dr. (Eds.), *Aktual'nyye problemy sovremennoy sotsial'noy psikhologii i yeyo otrasley* (697–705). M.: IP RAN.

Karnyshev, A. D., Ivanova, Ye. A., Karnysheva, O. A. (2022). Izomorfizm kak mezhdistsiplinarno-psikhologicheskaya matritsa analiza otnosheniya k prirode i zdorov'yu v organizatsiyakh (na primere Baykal'skogo regiona) [Isomorphism as an interdisciplinary psychological matrix for analyzing attitudes towards nature and health in organizations (using the Baikal region as an example)]. *Organizational Psychology, 12*(4), 208–234.

Karnyshev, A. D., Karnysheva, O. A. (2024). Atributy genealogii i sibirskoy transkul'turnoy psikhologii kak istochniki predstavleniy o modelyakh mnogopolyarnogo mira [Attributes of genealogy and Siberian transcultural psychology as sources of ideas about models of a multipolar world]. *Sibirskiy psikhologicheskiy zhurnal, 92*, 6–25.

Karnyshev, A. D., Zhuravleva, I. A., Ivanova, Ye. A. (Eds.). (2023). Etnopsikhologicheskiye i kross-kul'turnyye problemy i resursy stanovleniya mnogopolyarnogo mira (vostochnyy i zapadnyy podkhody). *Materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 29 iyunya – 1 iyulya 2023 g.* [Ethnopsychological and Cross-Cultural Problems and Resources for the Formation of a Multipolar World (Eastern and Western Approaches). Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, June 29 – July 1, 2023. Irkutsk: Izd-vo IGU.

Lebedeva, N. M. (2011). *Etnicheskaya i krosskul'turnaya psikhologiya* [Ethnic and Cross-Cultural Psychology]. M.: MAKS Press.

Malysheva, N. G., Stefanenko, T. G., Tikhomandritskaya, O. A. (2012). Obraz Rossii v mnogopolyarnom mire: kross-kul'turnyy analiz [The Image of Russia in a Multipolar World: A Cross-Cultural Analysis]. *Vestnik MGU. Ser. 14. Psikhologiya, 1*, 61–69.

Moren, E. (2013). Obrazovaniye v budushchem: sem' neotlozhnykh zadach [Education in the Future: Seven Urgent Tasks]. In: *Sinergetika. Antologiya* (247–322). M.-SPb.: Tsentr gumanitarnykh initsiativ.

Moreno, J. L. (2004). *Sotsiometriya: Eksperimental'nyy metod i nauka ob obshchestve* [Sociometry: Experimental Method and Science of Society]. M.: Akademicheskiy Prospekt.

Novitska, E. (2014). Etnofestivali: Altargana, Yordynskiye igry. Razvitiye sibirskogo mul'tikul'turalizma [Ethnofestivals: Altargana, Yordynskie Games. Development of Siberian Multiculturalism]. In: *Obrazy, traditsii i kul'tura mezhnatsional'nogo mira i soglasiya* (398–415). Irkutsk: Izd-vo IGU.

Polo, M. (2018). *Kniga o raznoobrazii mira* [A Book on the Diversity of the World]. SPb.: Azbuka.

Sorokin, P. A., (1990). Osnovnyye cherty russkoy natsii v dvadtsatom stoletii [The Main Features of the Russian Nation in the Twentieth Century]. In: N. A. Berdyayev et al., *O Rossii i russkoy filosofskoy kul'ture. Filosofy russkogo posleoktyabr'skogo zarubezh'ya*. M.: Nauka.

Sventsitskiy, A. L. (2008). *Kratkiy psikhologicheskiy slovar'* [Brief Psychological Dictionary]. M.: TK Velbi.

Vernant, J.-P. (1988). *Proiskhozhdeniye drevnegrecheskoy mysli* [The Origin of Ancient Greek Thought]. M.: Progress.

Weber, M. (2003). *Politicheskiye raboty (1895 — 1919)* [Political Works (1895 — 1919)]. M.: Praksis.

Werth, L. (2013). *Ekonomicheskaya psikhologiya. Teoreticheskiye osnovy i prakticheskoye primeneniye* [Economic Psychology. Theoretical Foundations and Practical Application]. Khar'kov: Gumanitarnyy tsentr.

Wertheimer, M. (2006). Izomorfizm (isomorphism) [Isomorphism]. V sb.: R. Corsini, A. Auerbach (red.). *Psikhologicheskaya entsiklopediya. 2-ye izd.* (234–235). SPb.: Piter.

Zankovskiy, A. N. (2009). *Organizatsionnaya psikhologiya: uchebnoye posobiye* [Organizational Psychology: A Textbook]. M.: Forum.

Received 23.03.2024

Организационная психология. 2024. Т. 14. № 4. С. 270–273.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

XXV ЯСИНСКАЯ (АПРЕЛЬСКАЯ) МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ ПО ПРОБЛЕМАМ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ И ОБЩЕСТВА

Уважаемые коллеги!
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» открывает прием заявок с докладом на участие в **XXV Ясинской (Апрельской) международной научной конференции по проблемам развития экономики и общества** (XXV ЯМНК).

Мероприятия XXV ЯМНК состоятся в Москве **с 15 по 18 апреля 2025 г**.

Программа конференции будет сформирована в рамках пяти научных тем:
- Экономика;
- Человеческий капитал и общество;
- Инструментальные методы и модели в менеджменте и общественных науках;
- Форсайт исследования;
- Международные отношения.

Заявки на участие с научным докладом будут приниматься по следующим тематическим секциям:

В рамках научной темы «Экономика»:
- Макроэкономика и макроэкономический рост;
- Методология экономической науки;
- Теоретическая экономика;
- Фирмы и рынки;
- Финансы и банки.

В рамках научной темы «Человеческий капитал и общество»:
- Социальная политика и здравоохранение;
- Демография и рынки труда;
- Политические процессы;
- Социология;
- Психология.

В рамках научной темы «Инструментальные методы и модели в менеджменте и общественных науках»:

Инструментальные методы в экономических и социальных исследованиях;
Менеджмент.

В рамках научной темы «Форсайт исследования»:

Сценарии развития России в условиях динамично меняющейся внешней конъюнктуры;
Новые методы и модели научно-технологического и социально-экономического прогнозирования;
Международный симпозиум «Форсайт в быстро меняющемся мире».

В рамках научной темы «Международные отношения»:

Идеи и цивилизации в многополярном мире;
Мировая экономика;
Востоковедение.

Срок приема заявок на участие в конференции с научным докладом – **20 января 2025 г.** Подать заявку на участие в качестве слушателя можно: для граждан РФ – **до 10 апреля 2025 г**., для граждан иностранных государств – **до 10 марта 2025 г.** Более подробная информация размещена в разделах «Участникам с докладом» и «Слушателям».

Мероприятия конференции пройдут на русском или английском языке, в отдельных случаях на двух языках с синхронным переводом.

Конференция будет проводиться преимущественно в очном формате. Программный комитет оставляет за собой право в исключительных случаях включать в программу докладчиков и слушателей в онлайн формате.

В рамках XXV ЯМНК, как и в предыдущие годы, будет проведен конкурс заявок на поддержку участия в конференции молодых исследователей из российских регионов.

Как подать индивидуальную заявку на участие с докладом?

Доклад на секционном заседании должен содержать **результаты оригинального научного исследования**, выполненного с использованием современной исследовательской методологии. Продолжительность доклада — 15-20 минут.

Заявка подается онлайн в системе конференции НИУ ВШЭ **до 20 января 2025 г.**
К заявке необходимо приложить **развернутую аннотацию доклада**, с нижеперечисленными требованиями к оформлению:
- в аннотации должна быть дана четкая характеристика рассматриваемой проблемы и меры ее изученности, методологии исследования, его основных результатов, их обоснованности и новизны;
- формат Word или RTF;
- объем от 3 000 до 7 000 знаков;
- для русскоязычного доклада аннотация готовится на русском и английском языках, для англоязычного – аннотация только на английском языке.

Один автор может представить на конференции **один личный доклад** и не более одного доклада в соавторстве.

Как подать коллективную заявку?

Группа авторов индивидуальных заявок, зарегистрированных в системе конференции НИУ ВШЭ, **до 20 января 2025 г.** может сообщить в Программный комитет конференции о своем желании представить доклады в рамках одной сессии. Для этого необходимо подать коллективную заявку в личном кабинете системы конференции НИУ ВШЭ.

Коллективная заявка должна соответствовать следующим требованиям:

не менее двух и не более пяти докладов в рамках одной сессии;

не более двух докладов, представленных от одной организации;

все индивидуальные заявки должны быть зарегистрированы в системе конференции.

Примечание. Заявка на представление одного доклада с соавторами является индивидуальной, а не коллективной.

В рамках каждой тематической секции на основе отобранных заявок формируются сессии. Продолжительность одной сессии составляет 1,5 часа. Предложения по формированию сессий могут быть учтены Программным комитетом на этапе экспертизы заявок и формирования программы конференции.

Экспертиза заявок

Отбор заявок проводится в три этапа:

1. исключение тех заявок, которые не соответствуют указанным выше требованиям к оформлению заявки;
2. проведение экспертной оценки аннотаций на предмет новизны и обоснованности результатов (при этом возможна передача заявки в другую тематическую секцию по решению руководителя);
3. принятие решения Программным комитетом о включении докладов в программу конференции на основе полученных экспертных оценок.

Результаты экспертизы и подтверждение участия

Решения о включении докладов в программу XXV ЯМНК или отказе от удовлетворения заявки будут сообщены заявителям по мере поступления результатов экспертизы, но не позднее 19 марта 2025 г.

Авторам докладов, отобранных для представления на конференции, предстоит до 26 марта 2025 г. включительно подтвердить своё участие в личном кабинете системы конференции НИУ ВШЭ и затем до 4 апреля 2025 г. включительно разместить в личном кабинете слайды презентации доклада на английском языке, что является условиями включения докладов в финальную версию программы.

Оплата регистрационного взноса

Для докладчиков и слушателей конференции сумма регистрационного взноса составляет 3 000 рублей.

От уплаты регистрационного взноса освобождаются:

студенты/аспиранты всех вузов (при условии предъявлении студенческого билета и прохождении регистрации);

сотрудники НИУ ВШЭ (при условии предоставлении карточки сотрудника и прохождении регистрации);

участники, специально приглашенные Программным и Организационным комитетами конференции (в том числе почётные научные докладчики, эксперты, модераторы, спикеры научных круглых столов, дискуссанты и другие приглашённые гости конференции).

Подробная информация об условиях оплаты регистрационного взноса представлена в разделе «Оплата участия».