



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭЛЕКТРОННЫЙ НАУЧНЫЙ ЖУРНАЛ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2025. Том 15. № 2.



HIGHER SCHOOL OF ECONOMICS
NATIONAL RESEARCH UNIVERSITY

SCIENTIFIC E-JOURNAL

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

ISSN 2312-5942

www.orgpsyjournal.hse.ru



2025. Vol. 15. No. 2.

2025. Том 15. № 2.



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)

Штроо В.А. (НИУ «Высшая школа экономики», Москва)

Корректор: Вовна О.С.

2025. Vol. 15. No. 2.



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. Poddikov (*National Research University «Higher School of Economics», Russia*)

Sergey V. Sarychev (*Kursk State University, Russia*)

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

- 9–17 Профессиональная апатия: роль черт личности и перфекционизма (на англ. яз.)
Шевелева М. С., Золотарева А. А.
- 18–32 Роль академической самоэффективности во взаимосвязи мотивации и перспективы будущего у студентов-педагогов (на англ. яз.)
Каратас К., Хан Б., Орал Б.
- 33–52 Персональный брендинг и успех в карьере по модели «Калейдоскоп»: роль перспективы будущего (на англ. яз.)
Тран Хюи Ф., Хоанг Т. Х., Нгуен М. Ф.
- 53–66 Опосредующая роль осмысленности труда во взаимосвязи внимательности и психологической устойчивости у работников грузовых перевозок (на англ. яз.)
Гюлтекин Ф., Байрамоглу Г.

Организационно-психологическая практика

- 67–91 Шкала устойчивости рабочей группы: психометрическая проверка и перспективы использования
Ильина О. Н., Лепёхин Н. Н.

Обзоры

- 92–123 «Проклятие трёх поколений»: теоретический обзор исследований социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса
Мурзина Ю. С., Позняков В. П., Шохов К. О.

Первые шаги

- 124–144 Самоэффективность участников как критерий оценки результата группового когнитивно-поведенческого коучинга руководителей
Зубова Ю. К.
- 145–157 Пассивная агрессия на рабочем месте: адаптация опросника пассивной агрессии на русской выборке
Гнипова С. Е.
- 158–170 Влияние моральных страданий и вторичного травматического стресса на самочувствие медсестёр отделения интенсивной терапии (на англ. яз.)
Рехман М., Захид Р., Малик Ф., Касим Р.
- 171–185 *Гаятри Г., Саваримухту А.*
Роль организационной справедливости в вовлечённости сотрудников, опосредованной удовлетворённостью работой (на англ. яз.)
- 186–209 Роль социальной поддержки в ослаблении негативного влияния рабочего стресса на удовлетворённость жизнью и профессиональную приверженность (на англ. яз.)
Ислам Ш., Адавия В. Р., Дарьёно Д.

Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях

- 210–228 Индустриальная психология: предмет, задачи дисциплины и геополитика. Часть 1
Толочек В. А.

Конференции

- 229–232 Коучинг в организации: резолюция Первой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Психология коучинга: методология, теория, практика»
Антонова Н. В.

Литературный гид

- 239–254 Библиометрический анализ темы «вовлечённость сотрудников» на основе базы данных Скопус с 2002 по 2022 гг. (на англ. яз.)
Каур Р.

Content

Editorial

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

Research in organizational psychology

- 9–17 Job apathy in employees: The role of personality traits and perfectionism
Marina Sheveleva, Alena Zolotareva
- 18–32 The role of academic self-efficacy in the relationship between motivation and future time perspective of teacher candidates
Kasım Karatas, Bunyamin Han, Behcet Oral
- 33–52 Personal branding and Kaleidoscope career success: The role of future time perspective
Phuong Tran Huy, Thi Hoang, Mai Nguyen
- 53–66 The mediating role of meaningfulness of work in the relationship between mindfulness and psychological resilience in cargo employees
Fırat Gültekin, Gökben Bayramoğlu

Organizational psychology in practice

- 67–91 Work Group Resilience Scale: Psychometric verification and use prospects of Russian-language version (in Russian)
Olga Ilyina, Nikolay Lepekhin

Reviews

- 92–123 “The curse of three generations”: A theoretical review of research on the socio-psychological features of the successors of family businesses (in Russian)
Julia Murzina, Vladimir Pozniakov, Konstantin Shokhov

First steps

- 124–144 Participants’ self-efficacy as a criterion for evaluating the result of group cognitive-behavioral coaching for managers (in Russian)
Yulia Zubova
- 145–157 Passive aggression in the workplace: Adaptation of the passive aggression questionnaire in the Russian sample (in Russian)
Svetlana Gnipova
- 158–170 Influence of moral distress and secondary traumatic stress on the well-being of intensive care unit nurses
Mohib Rehman, Rabia Zahid, Fatima Malik, Rida Qasim
- 171–185 Role of organizational justice on employee engagement mediated by job satisfaction
Gopal Gayathri, Aarulandu Savarimunthu
- 186–209 Role of social support in weakening the negative influence of job stress on life satisfaction and professional commitment
Shainima Islam, Wiwiek Adawiyah, Daryono Daryono

Organizational psychology in dialogues and discussions

- 210–228 Industrial psychology: Subject, objectives of discipline and geopolitics. Part 1 (in Russian)
Vladimir Tolochev

Conferences

Literary guide

- 239–254 Bibliometric analysis on employee engagement using Scopus database since 2002–2022
Rajwinder Kaur



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

От редакции

Мы представляем вам очередной номер журнала «Организационная психология».

В рубрике **«Исследования в организационной психологии»**

Рубрика **«Организационно-психологическая практика»**

Под рубрикой **«Первые шаги»**

вышедшей в рубрике **«Организационная психология в лицах, диалогах, дискуссиях»**.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Editorial

We present our journal's new edition Issue No. 2, 2025.

In the **"Research in Organizational Psychology"**

In this issue the **"Organizational Psychological in Practice"**

In the section **"First Steps"**

heading **"Organizational psychology in dialogues and discussions."**

Please, enjoy the reading!



Job apathy in employees: The role of personality traits and perfectionism

Marina SHEVELEVA

ORCID: 0000-0002-8713-1323

HSE University, Perm, Russian Federation

Alena ZOLOTAREVA

ORCID: 0000-0002-5724-2882

HSE University, Moscow, Russian Federation

Abstract. Apathy is a serious threat to the well-being of employees and organizations, but so far it has been little studied in the job context. The construct of job apathy includes two components: apathetic thoughts and apathetic actions. Apathetic thoughts comprise the lack of interest in and satisfaction from one's job. Apathetic actions mean the lack of intention to perform well. Employees just do what they must do without putting meaningful effort into fulfilling their tasks. *Purpose.* The study aims to examine the predictive role of perfectionism and personality traits in job apathy. *Method.* Three hundred and twenty Russian employees (56.2% females) with mean age of 38.57 years ($SD = 9.80$) completed the Russian versions of the Job Apathy Scale, Short Almost Perfect Scale, and Short Portrait Big Five Questionnaire. *Findings.* A series of linear regression models showed that age, extraversion, agreeableness, and openness to experience were negative predictors, whereas gender and maladaptive perfectionism were positive predictors of job apathetic thoughts. Age, agreeableness, and openness to experience were negative predictors of job apathetic actions. Overall, perfectionism and personality traits partly predicted job apathetic thoughts and actions among Russian employees. *Implication in practice.* These findings can be used to measure maladaptive perfectionism in the employee selection process, develop coaching and mentoring programs and career counseling, provide support to employees with maladaptive perfectionism and low extraversion, agreeableness, and openness to experience.

Key words: job apathy, adaptive perfectionism, maladaptive perfectionism, personality traits.

Introduction

Apathy is a serious threat to the well-being of employees and organizations, but so far it has been little studied in the job context. The concept of job apathy was coined in 2015 when the Job Apathy Scale was developed by G. Schmidt. Job apathy is defined by him as a feeling of low motivation and decreased interest in one's job (Schmidt et al., 2017). It is a type of selective apathy because an individual with job apathy can pursue their hobbies, be actively engaged in family activities or enjoy other pastimes outside their workplace (Marin, 1990). The construct of job apathy includes two components: apathetic thoughts and apathetic actions (Schmidt et al., 2017). Apathetic thoughts comprise the lack of interest in and satisfaction from one's job. Apathetic actions mean the lack of

intention to perform well. Employees just do what they have to do without putting meaningful effort into fulfilling their tasks.

Though job apathy can significantly predict workplace constructs and organizational outcomes, very little empirical research has been done on this construct in the work settings (Abd, Behadili, 2019; Enwereuzor, 2023). It has been shown that it is positively connected with job withdrawal behaviors, professional burnout and organizational deviance while being negatively connected with employee engagement, job satisfaction and personal initiative (Schmidt et al., 2017; Ugwu et al., 2019; Zolotareva, 2020).

The reasons why job apathy arises are still unknown. It does not need to result from job-related stress but might relate to a number of personality traits (Alarcon, 2011). To our knowledge, no research exists in this domain to date. Thus, the aim of this study is to improve understanding of the job apathy concept by investigating a range of personality traits (Big Five, perfectionism) that could be associated with it.

Personality variables: the Five Factor Model, perfectionism

The Five Factor Model of personality has been widely used for examining the trait-relatedness of organizational phenomena (Vergauwe et al., 2015). This model includes such traits as neuroticism, extraversion, openness, agreeableness, and conscientiousness (John, Srivastava, 1999). Neuroticism exhibits an emotional mood and excitability. Extraversion expresses characteristics of sociality and mobility. Openness relates to imagination, new ideas' acceptance, and mental curiosity. Agreeableness indicates trustworthiness and altruism. Conscientiousness reflects self-discipline and a tendency to be responsible. (McCrae, Costa, 2008).

Perfectionism is defined as an excessive striving for excellence combined with an over-critical attitude to one's results (Stoeber, Otto, 2006). It considerably influences attitudes and behaviors at the workplace (Harari et al., 2018). However, the multidimensional nature of perfectionism brings both benefits and drawbacks for employees and organizations. On the one hand, adaptive perfectionists demonstrate stronger work engagement, striving for flawless performance and higher level of job motivation (Ozbilir et al., 2015). By contrast, maladaptive perfectionists are prone to higher level of job-related stress, job burnout and workaholism (Stoeber, Damian, 2016).

Hypotheses

We propose the following hypotheses:

1. *Adaptive perfectionism is negatively correlated with job apathetic thoughts and job apathetic actions.*
2. *Maladaptive perfectionism is positively correlated with job apathetic thoughts and job apathetic actions.*
3. *Extraversion, openness, agreeableness, and conscientiousness are negatively correlated with job apathetic thoughts and job apathetic actions.*
4. *Neuroticism is positively correlated with job apathetic thoughts and job apathetic actions.*

Method

Procedure

All participants gave informed consent to participate in the study. The study was conducted in accordance with the Helsinki Declaration (seventh revision, 2013).

Participants

Three hundred and twenty Russian employees (56.2% females) with mean age of 38.57 years ($SD = 9.80$) took part in this study. The participants were recruited by mailing the electronic addresses of former HSE University students. All volunteers filled out a Google form questionnaire, assessing job apathy, perfectionism, and personality traits. Participants were not rewarded for participating in this research.

Measures

Outcome variables

Job apathy was measured with the **Job Apathy Scale (JAS)** (Schmidt et al., 2017). The JAS is a 10-item self-report measure assessing two dimensions: apathetic thoughts (e.g., 'My mood at work could be described') and apathetic actions (e.g., 'Producing work of average quality is good enough'). Participants were instructed to indicate the degree of agreement on each item using a five-point Likert scale ranging from 1 ('disagree') to 5 ('agree'). The JAS has shown adequate psychometric properties in Russian adult workers (Zolotareva, 2020). In the current study, the Cronbach's alpha were 0.89 and 0.78 for apathetic thoughts and apathetic actions, respectively.

Predictor variables

Perfectionism was measured with the **Short Almost Perfect Scale (SAPS)** (Rice et al., 2014). The SAPS is an 8-item self-report measure assessing two dimensions: standards (e.g., "I have high expectations for myself") and discrepancy (e.g., "I have a strong need to strive for excellence"). The items were rated on a seven-point Likert scale ranging from 1 ('strongly disagree') to 7 ('strongly agree'). The SAPS has shown adequate psychometric properties in Russian college student (Wang et al., 2016). In the current study, the Cronbach's α were 0.61 and 0.67 for standards and discrepancy, respectively.

Personality traits were measured with the **Short Portrait Big Five Questionnaire (BF-10)** (Egorova, Parshikova, 2016). The BF-10 is a 10-item self-report measure assessing five dimensions: extraversion (e.g., "He is sociable and full of energy"), agreeableness (e.g., "He is friendly and helpful"), conscientiousness (e.g., "He is usually collected, disciplined and does not like to break the generally accepted rules"), neuroticism (e.g., "He is anxious, easily upset"), and openness (e.g., "He is open to everything new, it is interesting to be with him"). The BF-10 has a male and female version. Participants were instructed to indicate the degree of similarity on each item using a six-point Likert scale ranging from 1 ('not similar') to 6 ('very similar'). The internal consistency was evaluated using Spearman-Brown coefficients. This type of reliability coefficient is used as an analog of the Cronbach's α for two-item subscales (Eisinga et al., 2013). In the current study, the Spearman — Brown coefficients ranged from 0.33 to 0.64. Such modest reliability coefficients are sufficient for 10-item scales based on the Big Five (Guido et al., 2015).

Statistical analysis

We performed all statistical analyses using IBM SPSS Statistics (version 27).

Analytic plan

Firstly, the participants' socio-demographic characteristics were examined. Secondly, descriptive statistics and correlation matrix for all study variables were calculated. Thirdly, multivariate regression analyses were used to assess age, gender, perfectionism, and personality traits as risk factors for job apathy.

Results

Table 1 presents the participant's socio-demographic characteristics. Most participants (56.2%) were females. Their age ranged between 20 and 68 ($M = 38.57$, $SD = 9.80$). Participants' education level

was relatively high, with 76.3% having completed a college or academic degree. Most participants were married or lived with a partner (68.5%), most of them were parents (61.6%).

Table 1. Participants' socio-demographic characteristics ($N = 320$)

Characteristics	M (SD)	N (%)
Age	38.57 (9.80)	
Gender		
Male		140 (43.8)
Female		180 (56.2)
Work experience	16.63 (9.60)	
Marital status		
Married		158 (49.4)
Living with a partner		61 (19.1)
Single		89 (27.8)
Other		12 (3.7)
Parental status		
No children		123 (38.4)
One child		97 (30.3)
Two children		79 (24.7)
Three children		14 (4.4)
Four children		7 (2.2)
Education		
Secondary general		16 (5)
Secondary vocational		44 (13.7)
Incomplete higher		16 (5)
Higher		212 (66.3)
Two or more higher		28 (8.7)
Post graduate degree		4 (1.3)

Table 2 summarized the descriptive statistics and intercorrelations for the study variables. Gender, discrepancy, and neuroticism were positively associated with apathetic thought ($0.13 < r < 0.25$), while extraversion, agreeableness, conscientiousness, and openness were negatively associated with apathetic thought ($-0.23 < r < -0.42$). Furthermore, age, standards, extraversion, agreeableness, conscientiousness, neuroticism, and openness were negatively associated with apathetic action ($-0.15 < r < -0.37$).

Table 2. Means, standard deviations, and correlation matrix

Variables	M	SD	1	2	3	4
1. Apathetic thought	1.99	.91				
2. Apathetic action	2.52	.84	.70***			
3. Standards	17.04	3.23	-.07	-.15**		
4. Discrepancy	14.24	3.60	.24***	.09	.47***	
5. Extraversion	3.83	.90	-.33***	-.23***	.06	-.21***
6. Agreeableness	4.58	.93	-.42***	-.30***	.10	-.16**
7. Conscientiousness	4.77	.90	-.23***	-.22***	.18***	-.09
8. Neuroticism	2.88	1.12	.25***	-.18***	.01	.26***
9. Openness	4.25	1.02	-.37***	-.37***	.20***	-.20***
1. Age	38.57	9.80	-.09	-.19***	-.17**	-.11
11. Gender			.13**	.01	.02	-.05

	5	6	7	8	9	10
1. Apathetic thought						
2. Apathetic action						
3. Standards						
4. Discrepancy						
5. Extraversion						
6. Agreeableness	.20***					
7. Conscientiousness	.12*	.41***				
8. Neuroticism	-.16*	-.39***	-.20***			
9. Openness	.57***	.28***	.27***	-.23***		
1. Age	.01	-.02	-.01	-.10	.02	
11. Gender	-.12*	-.19***	-.08	-.21***	-.05	.25***

Note. Gender (1 = male, 0 = female); * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$.

Results of the multiple hierarchical analyses for job apathetic thought and job apathetic action are presented in Table 3. Age and gender accounted for 3% of the variance of apathetic thought, while standards and discrepancy accounted for an additional 14% of variance explained. When personality traits were added, they accounted for 30% of the variance of apathetic thought ($F(5,310) = 14.76$, $p < 0.001$), with gender and discrepancy significantly predicting lower apathetic thought, while age, extraversion, agreeableness, and openness predicted higher apathetic thought. Similar results were demonstrated by models predicting apathetic action. Age and gender accounted for 4% of the variance of apathetic action, while standards and discrepancy accounted for an additional 10% of variance explained. When personality traits were added, they accounted for 23% of the variance of apathetic action ($F(5, 310) = 10.19$, $p < 0.001$), with age, agreeableness, and openness statistically predicting higher apathetic action. Thus, $H2$ was fully supported, whereas $H1$, $H3$, and $H4$ were partly supported.

Table 3. Linear regression models predicting the apathetic thoughts and apathetic actions

Model	Variables	<i>B</i>	<i>SE B</i>	β	<i>p</i>	<i>F</i>	ΔR^2
<i>Risk factors of apathetic thoughts</i>							
I	Age	− .01	.01	− .13	.029	5.36	.027
	Gender	.30	.10	.17	.004		
II	Age	− .01	.01	− .14	.013	13.27	.133
	Gender	.35	.10	.19	.001		
	Standards	− .30	.07	− .27	< .001		
	Discrepancy	.37	.06	.36	< .001		
III	Age	− .01	.01	− .11	.032	14.76	.280
	Gender	.19	.10	.11	.047		
	Standards	− .12	.07	− .11	.064		
	Discrepancy	.17	.06	.17	.004		
	Extraversion	− .10	.04	− .13	.025		
	Agreeableness	− .27	.06	− .28	< .001		
	Conscientiousness	− .01	.05	− .01	.939		
	Neuroticism	.06	.05	.06	.305		
	Openness	− .12	.06	− .14	.028		
<i>Risk factors of apathetic actions</i>							
IV	Age	− .02	.01	− .20	< .001	6.27	.032
	Gender	.10	.10	.06	.280		
V	Age	− .02	.01	− .23	< .001	8.89	.090
	Gender	.14	.09	.08	.137		
	Standards	− .29	.06	− .28	< .001		
	Discrepancy	.19	.06	.20	.001		

VI	Age	– .02	.01	– .20	< .001	1.19	.206
	Gender	.02	.09	.01	.814		
	Standards	– .11	.07	– .11	.079		
	Discrepancy	.02	.06	.03	.689		
	Extraversion	– .01	.04	– .02	.775		
	Agreeableness	– .17	.06	– .19	.003		
	Conscientiousness	– .04	.05	– .04	.448		
	Neuroticism	.01	.04	.02	.799		
	Openness	– .22	.05	– .27	< .001		

Note. Significant predictors are marked in bold.

Discussion

The study investigated the associations between job apathy and personality variables such as the Five Factor Model and perfectionism. The key findings of the study were that job apathetic thoughts were positively associated with maladaptive perfectionism and negatively - with extraversion, agreeableness and openness. Job apathetic actions are negatively associated with agreeableness and openness.

Maladaptive perfectionism was associated with apathetic thoughts. In fact, discrepancy between the intended and real performance outcome might lead to the loss of interest in everyday actions which is the key symptom of apathy (Marin, 1991). A maladaptive perfectionist is a person with fierce striving for perfection, who is trying to reach perfection and is unable to stop even when tired or unsatisfied by their actions. It is not surprising that after grueling attempts to reach perfection a person could feel exhaustion and meaninglessness of one's actions. That is why perfectionism is seen in the workplace to a larger extent if a perfectionist employee is overcommitted to work (Philp et al., 2012).

As is known from previous research, extraversion, agreeableness, conscientiousness and openness are associated with positive health outcomes and psychological well-being, while neuroticism — with the negative ones (Lewis, Cardwell, 2020; Mitchell et al., 2021). The results of this study showed that extraversion, agreeableness and openness are negatively associated with job apathetic thoughts while agreeableness and openness are negatively associated with job apathetic actions. By contrast with earlier research, we found that conscientiousness and neuroticism are not associated with job apathy. The explanation of this fact might lie in cross-cultural differences. For example, one study demonstrated that apathy and personality traits have different associations in eastern and western cultures (Bjornsen et al., 2007).

This study has several limitations. Firstly, this study is based on the cross-sectional approach which does not allow us to estimate the causal relationship between perfectionism, personality traits and job apathy. Further studies could employ longitudinal or experimental research design. Secondly, the sample is limited in size and sampling methods as the study was carried out on a convenience sample with the limited number of respondents. In future researchers might enlarge the sample size and employ more representative sampling methods. Thirdly, self-reported measures were used in this study. Further studies should consider such job outcomes as the level of income, the number of working hours per week, career development.

There are several implications of this study. Firstly, negative relationship between perfectionism and job apathy could be reduced by ongoing workplace support in the form of coaching or mentoring programs or regular positive feedback. Secondly, career counselors could pay special attention to those employees who have a successful track record but lack the desire to move to higher organizational positions. Thirdly, perfectionism questionnaires could be applied in the employee selection process (Bußenius, Harendza, 2019).

Declarations

Consent to participate

Informed consent was obtained from all individual participants included in the study.

Data availability statement

All data generated or analyzed during this study are included in this article and its supplementary information files.

A funding statement

The reported study was funded by RFBR, project number 20-013-00743.

A conflict-of-interest statement

The authors declare that there is no conflict of interest

Author contributions

All authors contributed to the study. All authors read and approved of the final manuscript.

References

- Abd, M. S., Behadili, S. F. (2019). Recognizing job apathy patterns of Iraqi higher education employees using data mining techniques. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 54(4). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.54.4.27>
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 549–562. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.03.007>
- Bjornsen, C. A., Scepansky, J. A., Suzuki, A. (2007). Apathy and personality traits among college students: a cross-cultural comparison. *College Student Journal*, 41(3), 668–676.
- Bußenius, L., Harendza, S. (2019). The relationship between perfectionism and symptoms of depression in medical school applicants. *BMC medical education*, 19(1), 1–8. <https://doi.org/10.1186/s12909-019-1823-4>
- Egorova, M. S., Parshikova, O. V. (2016). *Psihometricheskie harakteristiki Korotkogo portretnogo oprosnika Bol'shoj pyaterki (B5-10)* [Validation of the Short Portrait Big Five Questionnaire (B5-10)]. *Psihologicheskie issledovaniya*, 9(45), (in Russ.).
- Eisinga, R., Grotenhuis, M., Pelzer, B. (2013). The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58, 637–642. <https://doi.org/10.1007/s00038-012-0416-3>
- Enwereuzor, I. K. (2023). Don't overstay your welcome! When workplace intrusions spark job apathy. *Current Psychology*, 42(29), 25569–25583. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03624-8>
- Guido, G., Peluso, A.M., Capestro, M., Miglietta, M. (2015). An Italian version of the 10-item Big Five Inventory: An application to hedonic and utilitarian shopping values. *Personality and Individual Differences*, 76, 135–140. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.11.053>
- Harari, D., Swider, B. W., Steed, L. B., Breidenthal, A. P. (2018). Is perfect good? A meta-analysis of perfectionism in the workplace. *Journal of Applied Psychology*, 103(10), 1121. <https://doi.org/10.1037/apl0000324>
- John, O. P., Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. A. Pervin, O. P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (2nd ed.) (102–139). New York: Guilford.

- Lewis, E. G., Cardwell, J. M. (2020). The big five personality traits, perfectionism and their association with mental health among UK students on professional degree programmes. *BMC psychology*, 8, 1–10. <https://doi.org/10.1186/s40359-020-00423-3>
- Marin, R. S. (1990). Differential diagnosis and classification of apathy. *The American Journal of Psychiatry*, 147, 22–30.
- Marin, R. S. (1991). Apathy: a neuropsychiatric syndrome. *The Journal of neuropsychiatry and clinical neurosciences*, 3(3), 243–254.
- McCrae, R. R., Costa, P. T., Jr. (2008). The five-factor theory of personality. In O. P. John, R. W. Robins, L. A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (159–181). The Guilford Press.
- Mitchell, L. L., Zmora, R., Finlay, J. M., Jutkowitz, E., Gaugler, J. E. (2021). Do big five personality traits moderate the effects of stressful life events on health trajectories? Evidence from the health and retirement study. *The Journals of Gerontology: Series B*, 76(1), 44–55. <https://doi.org/10.1093/geronb/gbaa075>
- Ozbilir, T., Day, A., Catano, V. M. (2015). Perfectionism at Work: An Investigation of Adaptive and Maladaptive Perfectionism in the Workplace among Canadian and Turkish Employees. *Applied Psychology*, 64(1), 252–280. <https://doi.org/10.1111/apps.12032>
- Philp, M., Egan, S., Kane, R. (2012). Perfectionism, over commitment to work, and burnout in employees seeking workplace counselling. *Australian Journal of Psychology*, 64(2), 68–74. <https://doi.org/10.1111/j.1742-9536.2011.00028.x>
- Rice, K. G., Richardson, C. E., Tueller, S. (2014). The short form of the Revised Almost Perfect Scale. *Journal of Personality Assessment*, 96, 368–379. <http://dx.doi.org/10.1080/00223891.2013.838172>
- Schmidt, G. B., Park, G., Keeney, J., Ghumman, S. (2017). Job apathy: Scale development and initial validation. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 484–501. <https://doi.org/10.1177/1069072715599536>
- Stoeber, J., Damian, L. E. (2016). Perfectionism in employees: Work engagement, workaholism, and burnout. In F. M. Sirois, D. S. Molnar (Eds.), *Perfectionism, health, and well-being* (265–283). Springer International Publishing; Springer Nature, Cham.
- Stoeber, J., Otto, K. (2006). Positive conceptions of perfectionism: Approaches, evidence, challenges. *Personality and social psychology review*, 10(4), 295–319. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr1004_2
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., Egwu, O. I., Akanu, O. O., Groupson, O., Agudiegwu, M. (2019). Job apathy and work engagement: Moderating influence of perceived leader integrity and spiritual intelligence in a Nigerian mass transit company. *Journal of Psychology in Africa*, 29(2), 104–109. <https://doi.org/10.1080/14330237.2019.1594648>
- Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F., Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565–581. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9382-5>
- Wang, K. T., Permyakova, T. M., Sheveleva, M. S. (2016). Assessing perfectionism in Russia: Classifying perfectionists with the Short Almost Perfect Scale. *Personality and Individual Differences*, 92, 174–179. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.044>
- Zolotareva, A. A. (2020). A pilot study to assess the psychometric properties of the Job Apathy Scale with Russian employees. *Psychology in Russia: State of the Art*, 13(3), 51–65. <https://doi.org/10.1011621/pir.2020.0304>

Received 14.01.2025

Профессиональная апатия: роль черт личности и перфекционизма

ШЕВЕЛЕВА Марина Сергеевна

ORCID: 0000-0002-8713-1323

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики — Пермь», Пермь, Россия

ЗОЛОТАРЕВА Алёна Анатольевна

ORCID: 0000-0002-5724-2882

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики, Москва, Россия

Аннотация. Апатия является серьёзной угрозой для субъективного благополучия сотрудников и успеха организаций, тем не менее данное явление практически не изучалось в организационном контексте (Schmidt et al., 2017). Понятие профессиональной апатии включает две составляющих: апатичные мысли и апатичные действия. Апатичные мысли предполагают отсутствие интереса к работе и удовлетворения от её выполнения. Апатичные действия означают отсутствие намерения выполнить работу хорошо. Сотрудники делают то, что должны, не прикладывая осознанных усилий к выполнению поставленных задач. *Цель.* Цель данного исследования — изучить перфекционизм и черты личности как предикторы профессиональной апатии. *Метод.* В данном исследовании приняли участие 320 сотрудников российских организаций (56.2% женщин), средний возраст 38.57 лет (стандартное отклонение = 9.80). Участники исследования заполняли русскоязычные версии «Шкалы профессиональной апатии» Г. Б. Шмидта, «Краткой шкалы перфекционизма» Р. Слейни, краткого портретного опросника «Большая пятёрка личностных черт» М. С. Егоровой и О. И. Паршиковой. *Результаты.* Серия линейных регрессионных анализов показала, что возраст, экстраверсия, доброжелательность и открытость опыту являлись негативными предикторами апатичных действий, в то время как пол и дезадаптивный перфекционизм были положительными предикторами апатичных мыслей.

Ключевые слова: профессиональная апатия; адаптивный перфекционизм; дезадаптивный перфекционизм; черты личности.



The role of academic self-efficacy in the relationship between motivation and future time perspective of teacher candidates

Kasım KARATAŞ

(corresponding author)

Karamanoglu Mehmetbey University, Karaman, Turkey

Bunyamin HAN

Kütahya Dumlupınar University, Kütahya, Turkey

Behcet ORAL

Dicle University, Diyarbakir, Turkey

Abstract. *Purpose.* The main purpose of this study is to examine the relationship between teacher candidates' motivation and their views on future time perspective (Trommsdorff, 1994). The mediating role of academic self-efficacy is also explored. *Study design.* In this study, which is based on a relational design, data were collected from 751 teacher candidates studying in various undergraduate programs of Education Faculties in Türkiye. Data was obtained from teacher candidates who volunteered to participate in the study through online survey methods. 73% of the participants were women, while 27% were men. Following instruments were used: Future Time Perspective Scale (Carstensen; Lang, 1996; Soylu, Ozekes, 2020); Brief Regulation of Motivation Scale (Kim, Brady, Wolters, 2018; Saricam, Erdemir, 2019); Academic Self-Efficacy Scale (Jerusalem, Schwarzer, 1981; Yilmaz et al., 2007). The data were analyzed using structural equation modeling and bootstrapping methods. *Findings.* According to the findings of the study, there are significant relationships between motivation, future time perception and academic self-efficacy variables. According to the results of structural equation analysis, future time perspective and academic self-efficacy together explained 30% of the variance in motivation. In addition, academic self-efficacy plays a mediating role in the relationship between motivation and future time perspective. *Research limitations.* In this study, the relationship between motivation and academic self-efficacy with future time perspective was examined. In different studies, researchers can conduct by including different variables that are thought to affect the future time perspective of teacher candidates. Another limitation can be defined as the cross-sectional and self-reporting nature of the data precluding a deeper investigation of the hypotheses. By conducting longitudinal studies, psychological factors affecting teacher candidates' future time perspective can be examined.

Keywords: motivation, future time perspective, academic self-efficacy, teacher candidates, mediation analysis.

Introduction

People behave differently in predicting the future effects of their current behavior and evaluating their effects. Some people become aware of the relevance of their current behavior to future outcomes.

This ability to anticipate, plan and organize future possibilities is one of the most outstanding human traits. Although people live in the present, they can also plan or predict a distant future. This concept is conceptualized as future time perspective (FTP) (Husman, Shell, 2008; McInerney, 2004; Peetsma, 2000; Walker, Tracey, 2012). People with a high future perspective are expected to have high self-determination and motivation.

As FTP affects the individual in many ways, it is seen as an important source of motivation for teachers in the field of education. To be appointed as a teacher after completing their undergraduate education in Türkiye, teacher candidates take a national central examination called the Public Personnel Selection Examination (Council of Higher Education, 2022; Center of Measurement, Selection and Placement, 2022). Due to the large number of graduate candidates, the number of those who take the exam is quite high, which makes it difficult to be appointed. The process of preparing for this exam is quite stressful due to the competition. Because of the proportion to the low rate of appointment, future planning of teacher candidates becomes difficult, and these uncertainties determine their perceptions of future time perspectives and affect their motivation and self-efficacy. Therefore, it is considered that there may be relations between these structures. With this study, the relationships between academic self-efficacy, motivation, and FTP structures were examined in the sample of teacher candidates.

Literature review

Teacher motivation

In general, the desire and power that makes people do something and act can be defined as motivation. In this sense, it is possible to define motivation as a mental, psychological and behavioral force that directs people to learn something or do a job to achieve a certain goal (Ayık et al., 2015; Sinclair, 2008). It is also considered to be a physical and psychological driving force in the process of meeting people's needs or expectations (Tentama, Pranungsari, 2016). Accordingly, being motivated includes showing enthusiasm for one's goals, doing the job willingly and voluntarily, and enjoying one's duties.

Motivation is a key aspect within organizational research, by persuading employees to achieve the goals of the organization including educational contexts (Lunenburg, 2011). The motivation is expected to positively affect the quality and output of the organizations. A. Kaur states that motivation increases job satisfaction of employees and thus contributes to the improvement of performance within an organization (Kaur, 2013). Research in the field of organizational behavior reveals that motivated employees exhibit high organizational performance (Lee, Raschke, 2016). This contribution to activating the individual and doing their work willingly increases the effectiveness of the educational process (Han, Yin, 2016). In alignment within educational organizations, P. W. Richardson and H. M. Watt state that high motivation of teachers will contribute to the school's output and success through participation in school activities and educational processes (Ofoegbu, 2004; Richardson, Watt, 2010). At the same time, high teacher motivation contributes to the educational and social development of students, increases student motivation, and contributes to the achievement of educational goals (Atkinson, 2000; Gokce, 2010; Karatas, 2022).

When teachers' expectations and needs are met at a sufficient level, their motivation is expected to increase. Motivated teachers contribute more to their students' teaching processes and school goals (Han, Yin, 2016; Katz, Shahar, 2015; Karatas et al., 2021; Petrie, 2010; Sylvia et al., 2015). Teacher professional satisfaction increases when a positive school culture promotes student achievement, student development, teacher achievement, recognition of work, and strong collegiality among staff

(Campbell, 2005). F. I. Ofoegbu considers the teacher's high motivation increases efficiency and school development for organizational success and productivity (Ofoegbu; 2004).

Future time perspective

People's perception of time has an important influence on their daily practices and understanding of the outer world (Doğruyol, Olgaç, 2018). The term of future orientation is evaluated as a way of subjectively regulating one's cognitions, evaluations and behaviors about the future (Trommsdorff, 1994). FTP and its effects on educational outcomes constitute a developing research area in educational psychology (McInerney, 2004). The concept of FTP generally refers to an individual's evaluation or conceptualization of time in terms of a certain area of life, such as professional career or social relationships (Peetsma, 2000). According to another definition, FTP is defined as the ability of a person to predict the future and the willingness to make sacrifices in the present to achieve a better result in the future (Husman, Shell, 2008). FTP primarily focuses on what people think about the future and how much they care about the future (Walker, Tracey, 2012).

FTP has the capacity to plan short-term goals by considering the relationships and activities between the current situation of the person and the distant goal he wants to reach (Seijts, 1998). While doing an activity, the person is motivated by either immediate and current goals or future goals. Factors that motivate the individual can be categorized as short-term goals (for example, going swimming this afternoon) or long-term goals (for example, preparing for a college entrance exam to become a successful surgeon). These ultimate goals may even transcend the individual's life in time (for example, to save money for one's own funeral) (Simons et al., 2004). Future-oriented individuals place too much emphasis on their future work. In some cases, an individual's planned actions and investments for the future (such as allocating resources for education) can also cause instant undesired results (Seijts, 1998). On the other hand, in the long run, it is considered as an important action in planning and organizing an individual's life.

The FTP includes expectations, evaluations and beliefs about the future, and ways of controlling outcomes, as well as beliefs about the self and the future relationship between self and environment (Trommsdorff, 1994). People generally perceive time and opportunities differently, but inter-individual differences in this perception are especially greater in old age (Allemand et al., 2021). FTP is a multifaceted construct that broadly expresses how people perceive and relate to the future. It also affects how people see themselves, their goals and relationships (Barber, Strickland-Hughes, 2019). FTP is the degree and form of predicting the future and integrating future planning into the individual's psychological current state (Lens et al., 2012). The concept of FTP explains how much time individuals believe they have left in life and whether they perceive this time as long or limited (Allemand et al., 2012). At this point, FTP provides a very important effect on the life of the individual. That is, FTP acts as a guide, especially in uncertain situations, by cognitively structuring the future and evaluating possible tools, strategies and outcomes (Trommsdorff, 1994).

The effects of the FTP on social relations as well as on school and professional careers have led to the assumption that it can have a positive effect on the development of learning processes (Peetsma, van der Veen, 2011). People with high FTP focus on the future and upcoming rewards and results (Bal et al., 2010). At this point, FTP has been accepted as a basic concept used to express the essence of motivational changes that lead to higher levels of well-being for people in later life (Sakakibara, Ishii, 2020). In this sense, teachers with a future perspective are expected to be more successful, self-confident and highly motivated in planning their lives.

Academic self-efficacy

Self-efficacy refers to one's personal belief in one's ability to plan and execute the actions necessary to achieve certain performances. The concept of self-efficacy, which is often defined as

self-confidence specific to a task, has been accepted as an important component in motivation and learning theories in various contexts (Artino, 2012). Self-efficacy is a judgment about a person's cognitive ability at different levels towards various information sources (Bong, Clark, 1999; Fan, Williams, 2010; Schunk, Pajares, 2002). The competence of the individual in the academic field is also expressed with the concept of academic self-efficacy. Studies in the field have expressed academic self-efficacy as domain-specific efficacy beliefs for a particular academic subject (Putwain et al., 2013).

The first and most important studies in this area were made by A. Bandura (Bandura, 1997). According to Bandura, self-efficacy refers to an individual's judgment regarding his ability to organize and execute the necessary actions to achieve desired performances (Honicke, Broadbent, 2016). Self-efficacy is a belief which affect their cognitive, emotional, social and educational processes (Bassi et al., 2007). Therefore, it does not necessarily match one's real ability in a particular area (Artino, 2012). Self-efficacy is a person's perceived ability to learn or perform actions at certain levels (Schunk, DiBenedetto, 2014).

Self-efficacy includes an individual's self-evaluation of one's ability to achieve a goal or a belief that one can achieve it. Accordingly, in the academic situation, people with high self-efficacy result in higher academic achievement because they have a higher motivation to learn and can achieve their goals (Altunsoy et al., 2010; Bong, Skaalvik, 2003; Joo et al., 2000; Khan, 2013; Yokoyama, 2019). Since increasing academic self-efficacy can facilitate progress and success in education, it should be examined more in academic studies (Alhadabi, Karpinski, 2020; Doménech-Betoret et al., 2017; Peguero, Shaffer, 2015).

Academic self-efficacy belief is important in terms of education because it helps individuals determine what activities they will do, how much effort they will put into performing these activities, and how long they will endure in the face of obstacles (Gore, 2006). Accordingly, people with high self-efficacy and motivation do the best they can and do not give up easily when they encounter difficulties (Ersanlı, 2015). Learners with high self-efficacy will try different strategies and be determined, however, those who doubt their abilities will give up on the learning process (Jinks, Morgan, 1999). This situation reveals the critical role of self-efficacy in providing motivation in the education process.

Hypotheses and theoretical model

The main purpose of this study is to examine the relationship between teacher candidates' motivation and their views on future time perspective (FTP). The mediating role of academic self-efficacy is also explored. This study is based on the assumptions of A. Bandura's self-efficacy theory. A. Bandura defined self-efficacy as "people's judgements of their capabilities to organize and execute courses of action required to attain designated types of performances" (Bandura, 1986, p. 391). According to A. Bandura's social-cognitive theory, the individual's exercise of control in the face of environmental demands is associated with self-efficacy beliefs (Bandura, 1997; 2002). These beliefs of the individual affect their cognitive, emotional, social and educational processes (Bassi et al., 2007). Many studies from past to present reveal that individuals' self-efficacy is related to their cognitive and affective structures (Shkëmbi, Treska, 2023). When the related literature is examined, it is seen that the concepts of motivation, academic self-efficacy and FTP are interrelated structures. However, to date, there is no study in literature that tests the relationships between these concepts based on data. To validate these theoretically relevant structures, the following hypotheses were tested in this study using structural equation modeling technique:

H1: Future time perspective has a positive contribution in motivation.

H2: Future time perspective has a positive contribution in academic self-efficacy.

H3: Academic self-efficacy has a positive contribution in motivation.

H4: Academic self-efficacy has a mediating role in the relationship between future time perspective and motivation.

Method

Research group

In this study, which is based on a relational design, data were collected from 751 teachers studying in various undergraduate programs at different universities in Türkiye. The study was conducted in the spring semester of 2022 and data were collected during April. All participants were informed that their participation in the study was not mandatory and their responses will be kept confidential. Data were obtained from teacher candidates who volunteered to participate in the study through online survey methods. 73.0 % of the participants were women, while 27 % were men. In addition, 37 of them are 1st grade; 183 of them are 2nd grade; 404 are 3rd grade; 93 of them are in the 4th grade and 34 of them are graduates.

Instruments

Future Time Perspective Scale

The scale was developed by L. L. Carstensen and F. R. Lang and adapted into Turkish by C. Soylu and B. C. Ozekes (Carstensen, Lang, 1996; Soylu, Ozekes, 2020). The scale adaptation study was conducted with 202 young adults (aged 18–28 years) and 127 community-dwelling older adults (aged 60–86 years). The original structure of the scale was confirmed because of the reliability and validity analysis. The scale consists of 10 items and has two dimensions [FTO = focus on opportunities; FTL = focus on limitations]. The measurement items are based on a seven-point Likert-type scale with values ranging from 1 ('very untrue') to 7 ('very true'). Samples of the items in the scale are, "Many opportunities await me in the future", and "I have the sense time is running out".

Brief regulation of Motivation Scale

The scale was developed by Y-e. Kim, A. C. Brady, and C. A. Wolters and was adapted into Turkish by H. Saricam and N. Erdemir (Kim, Brady, Wolters, 2018; Saricam, Erdemir, 2019). The scale adaptation study was conducted with 312 university students. The scale has 12 items and two sub-dimensions including 'regulation of motivation' (eight items), and 'willpower' (four items). A sample item for the 'Regulation of motivation' sub-dimension is "Even when working is difficult, I can find a way to keep myself going". A sample item for the willpower sub-dimension is "I force myself to continue reading even when a reading passage is really boring". The Cronbach's α internal consistency coefficient was found to be $\alpha = .92$ for the entire scale, $\alpha = .93$ for the regulation of motivation subscale, and $\alpha = .93$ for the willpower subscale. The measurement items are based on a five-point Likert-type scale, with values ranging from 1 ('strongly disagree') to 5 ('strongly agree').

Academic Self-Efficacy Scale

The scale was developed by M. Jerusalem and R. Schwarzer and adapted into Turkish by M. Yilmaz with colleagues (Jerusalem, Schwarzer, 1981; Schwarzer, Jerusalem, 1995; Yilmaz et al., 2007). The scale adaptation study was conducted with 672 university students. The original structure of the scale was confirmed because of the analysis. The scale consists of seven items and has a single dimension. The measurement items are based on a five-point Likert-type scale with values ranging from 1 ('strongly disagree') to 5 ('strongly agree'). The Cronbach's α reliability value of the scale was

found to be .79. Samples of the items on the scale are, “I am always in a position to accomplish what needs to be done in my education”, and “I know very well what I have to do to get good grades”.

Results

Measurement model assessment

In this study, Cronbach's α and composite reliability (CR) were used to test the measurement reliability. According to the findings, Cronbach's α values range from .70 to .81 and exceed the threshold value of .70 (Nunnally, Bernstein, 1994). The results obtained in this way show that the reliability of the scales is ensured (Kline, 2015).

Table 1. Correlations, reliability, divergent and convergent validity results

Scale	α	CR	MOT	ASE
Motivation (MOT)	.81	.80		
Academic self-efficacy (ASE)	.70	.83	.37*	
Future time perspective (FTP)	.71	.88	.22*	.33*

Note: * — $p < .01$

Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed to evaluate the factor structures of the measurement models and the structural model obtained in the study. The model fit indices presented in Table 2 indicate a good fit between models and data.

Table 2. Model fit

Fit indices	Measurement models			Structural model	Reference value(s)*
	MOT	ASE	FTP		
$\chi^2 (df)$	143.69 (53)	28.06 (7)	71.72 (26)	1225.48 (362)	
p value	<.001	<.001	<.001	<.001	
χ^2/df	2.99	4.01	2.76	3.09	<5
GFI	.97	.99	.98	.90	$\geq .90$
AGFI	.95	.96	.96	.87	$\geq .80$
CFI	.97	.98	.98	.90	$\geq .90$
IFI	.97	.98	.98	.90	$\geq .90$
RMSEA	.05	.06	.05	.05	$\leq .08$
SRMR	.03	.03	.05	.03	$\leq .08$

Note: * — as cited in (Yilmaz, Çelik, 009).

Hypotheses testing

SEM-based mediation analysis was conducted to test the mediating role of academic self-efficacy, which is the main hypothesis of this study. The analysis results shown in Table 3 show that the future time perspective has a direct positive relationship with motivation ($\beta = .153$, $t = 2.865$, $p = .004$). FTP has a direct positive relationship with academic self-efficacy ($\beta = .538$, $t = 9.900$, $p < .001$). Academic self-efficacy has a direct positive relationship with motivation ($\beta = .453$, $t = 6.491$, $p < .01$). Also bootstrapping with 5000 bootstrap samples and a 95% confidence interval was used to test direct, indirect, and total effects (Hayes, 2017).

As seen in Table 3, standardized indirect effects indicate that the lower limit and upper limit of the confidence interval did not include 0 ($\beta = .244$, LCL = .180, UCL = .322, $p < .01$). Thereby, the results suggest that academic self-efficacy significantly mediates the relationship between motivation and FTP.

Table 3. Hypotheses testing results

Direct, indirect, and total relationship	Estimate	S.E.	LCL	UCL	p	Hypotheses
Standardized direct relationship						
(H1) FTP → MOT	.153	.057	.057	.243	.000	Supported
(H2) FTP → ASE	.538	.045	.464	.610	.000	Supported
(H3) ASE → MOT	.453	.061	.353	.554	.000	Supported
Standardized indirect relationship						
(H4) FTP → ASE → MOT	.224	.043	.180	.322	.000	Supported
Standardized total relationship						
FTP → MOT	.396	.040	.326	.457	.000	
FTP → ASE	.538	.045	.464	.610	.000	
ASE → MOT	.453	.061	.353	.554	.000	

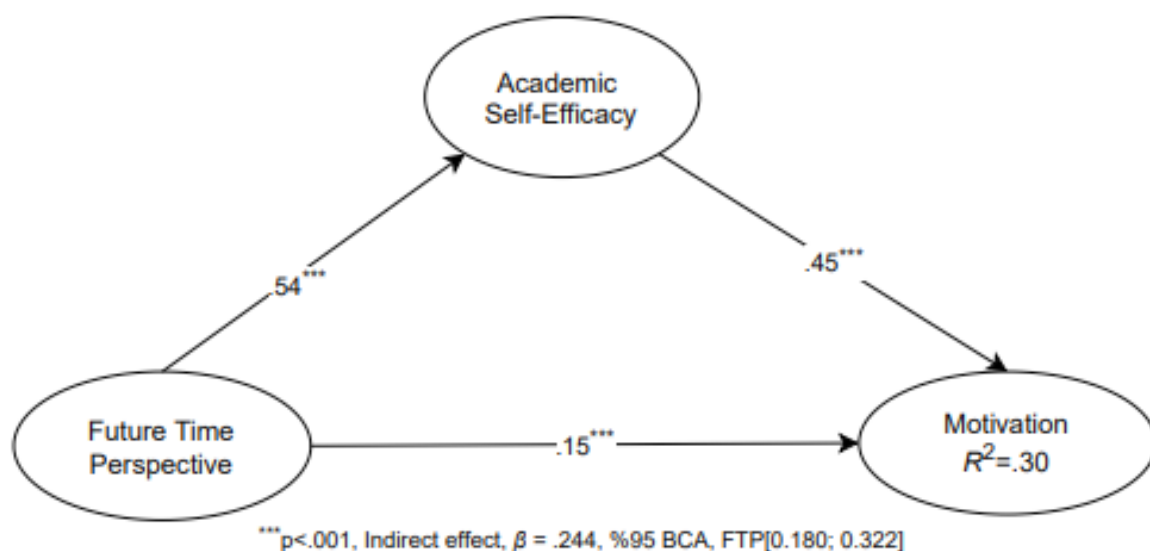


Figure 1. The structural model

According to the analysis results shown in Figure 1 and Table 3, it can be said that academic self-efficacy has a mediating role in the relationship between motivation and FTP. According to the R^2 values shown in Figure 1, it can be said that FTP and academic self-efficacy together explain 30% of the variance in motivation. In other words, FTP and academic self-efficacy together significantly predict motivation. It shows that teacher candidates' motivation has a positive relationship with FTP and academic self-efficacy. In addition, as their future time perspectives are positive and their academic self-efficacy increases, their motivation will also increase.

Discussion and conclusion

This study was conducted based on the hypothesis that future time perspective positively influences both motivation and academic self-efficacy, with academic self-efficacy serving as a mediating variable in the relationship between future time perspective and motivation. The findings confirmed all proposed hypotheses.

The results of this study show that teacher candidates' motivation has a positive relationship with FTP and academic self-efficacy. Since teacher motivation has a significant impact on educational processes, teacher motivation is given great importance by educational leaders and administrators (Jesus, Lens, 2005). Research results show that high teacher motivation has benefits for both students and teachers (Bishay, 1996). In the literature, motivation is associated with some organizational

behaviors such as job satisfaction (Czubaj, 1996; Han et al., 2022; Kaur, 2013; Lee, Raschke, 2016; Viseu et al., 2016). A. Kaur found that motivation plays an important role in increasing job satisfaction among employees (Kaur, 2013). Similarly, J. Viseu with colleagues revealed the importance of job satisfaction on teacher motivation (Viseu et al., 2016). According to M. T. Lee and L. R. Raschke motivation of the employees increases the organizational performance (Lee, Raschke, 2016).

One of the main results of this study is that the FTP has a direct positive relationship with academic self-efficacy and motivation. Related literature has also found a relationship between FTP and other important psychological processes such as motivation (Barber, Tan, 2018; Lens et al., 2012; McInerney, 2004; Karatas et. al., 2023; Peetsma, van der Veen, 2011). For example, the FTP is related to social motivation (Lang, Carstensen, 2002). Researchers also reported that having a high FTP was associated with increased motivation (Simons et al., 2004). Since the ability to predict and plan future desired outcomes is very important for motivation formation, FTP is considered an important part of changes in motivation (Kooij et al., 2018; Soylu, Özokes, 2020). Future expectations, beliefs about abilities, and interactions directly guide people's goal setting, motivation, and decision-making processes, and thus ultimately determine their behavioral consequences (Barber, Strickland-Hughes, 2019). Therefore, FTP has a positive contribution on people's well-being, higher self-esteem, positive subjective well-being (Allemand et al., 2012; Mello et al., 2022; Zhang et al., 2019).

Considering the empirical evidence on the importance of the FTP in educational success, it can be suggested that the FTP is also related to professional goals (Walker, Tracey, 2012). Individuals with a longer FTP can also more easily anticipate the implications of their present activities for the more distant future and elaborate longer behavioral plans or projects (Lens et al., 2012). These implications indicate that FTP beliefs play a role in motivating achievement and studying (Shell, Husman, 2001). Research findings in the field show that the FTP plays an important role in influencing the attitudes and behaviors of individuals (Milfont et al., 2012). Therefore, the FTP has influenced the development of academic achievement through increased investment in learning (Peetsma, van der Veen, 2011). Accordingly, some studies have found that students with extended FTP have more intrinsic motivation (Bilde de et al., 2011). Similarly, some studies have found that FTP is associated with work-related outcomes, economic and socio-emotional satisfaction, and academic achievement (Adelabu, 2008; Bal et al., 2010; Yeung et al., 2020).

Another important result of this study is that academic self-efficacy significantly mediates the relationship between motivation and FTP. When the relevant literature is examined, academic self-efficacy is associated with some positive organizational behaviors. For example, it was found that students' academic self-efficacy and intrinsic motivation were related (Fan, Williams, 2010). In some studies, academic self-efficacy was found to be related to motivation (Bong, Skaalvik, 2003), positive psychology and well-being (Schunk, DiBenedetto, 2014), academic performance and language learning (Ersanlı, 2015; Honicke, Broadbent, 2016), students' performance (Joo et al., 2000), student motivation (Joo et al., 2000), academic performance (Altunsoy et al., 2010; Lee et al., 2014; Peguero, Shaffer, 2015; Yokoyama, 2019), academic resilience (Cassidy, 2015), college outcomes (Gore, 2006), academic success and persistence (Huang, 2013), academic success and emotions (Putwain et al., 2013). People with low self-efficacy to perform a certain task may give up on it, while those who believe they are talented are more likely to participate (Artino, 2012). Therefore, it is stated that students with high self-efficacy have higher academic desires and pursuits than students with low self-efficacy (Bassi et al., 2007). In this sense, researchers have found that self-efficacy affects individuals' learning, motivation and self-regulation (Karatas, Zeybek, 2020; Schunk, DiBenedetto, 2014). The feature of academic self-efficacy that emphasizes the positive aspects of individuals positively affects their motivation and increases their positive perspective towards the future. Accordingly, academic self-efficacy has a moderating effect in relation to the individual's

motivation and FTP. In other words, it can be concluded that high academic self-efficacy increases both motivation and a positive FTP.

Limitations and implications

As a result, teacher candidates' FTP is closely related to motivation and academic self-efficacy. Moreover, academic self-efficacy mediates the relationship between motivation and FTP. In this context, high motivation and academic self-efficacy of teacher candidates will positively affect their FTP. This positive effect will accelerate the personal and professional development of teacher candidates. In addition, it will lead them to gain teacher competencies so that they can become qualified teachers.

Although the findings and results of the study contribute to literature, it has some limitations. First, the research group consists of individuals living in the same country. Therefore, the implications that can be made from the findings of the study are mostly based on Türkiye region and culture. Accordingly, the relationship between these variables can be examined in different countries and cultures and the mediating role of academic self-efficacy can be tested. On the other hand, research findings provide limited information on gender-based implications. Future research may examine whether the mediating role of academic self-efficacy varies according to gender.

In this study, the relationship between motivation and academic self-efficacy with a FTP was examined. In different studies, researchers can conduct by including different variables that are thought to affect the FTP of teacher candidates. Another limitation can be defined as the cross-sectional and self-reporting nature of the data precluding a deeper investigation of the hypotheses. By conducting longitudinal studies, psychological factors affecting teacher candidates' FTP can be examined. Despite these limitations, the results of this study contribute to literature. Likewise, it has important implications for researchers and practitioners. In the teacher training programs, it is recommended to provide teacher candidates the knowledge and skills that will positively support the FTP. Likewise, various in- and extra-curricular activities can be organized in order to maintain their high motivation and increase their academic self-efficacy. Moreover, seminars can be organized to support their personal and professional development.

Notes

Availability of data and materials

Data will be available on request.

Competing interests

The authors have no competing interests to declare.

Funding

No financial support was received for this research.

Authors' contributions

All the authors contributed sufficiently in the work to take responsibility for appropriate portions of the content.

Confirmation

The current study is a revised and improved version of the paper entitled "The role of future time perspectives in the relationship between motivation and academic self-efficacy of teacher candidates: The mediation analysis", which was presented at the 8th International congress on curriculum and instruction curriculum studies in life long learning. This study has not been published in any other journal or book.

References

- Adelabu, D. H. (2008). Future time perspective, hope, and ethnic identity among African American adolescents. *Urban Education, 43*(3), 347–360.
- Alhadabi, A., Karpinski, A. C. (2020). Grit, self-efficacy, achievement orientation goals, and academic performance in university students. *International Journal of Adolescence and Youth, 25*(1), 519–535.
- Allemand, M., Hill, P. L., Ghaemmamghami, P., Martin, M. (2012). Forgivingness and subjective well-being in adulthood: The moderating role of future time perspective. *Journal of Research in Personality, 46*(1), 32–39.
- Allemand, M., Olaru, G., Hill, P. L. (2021). Age-related psychometrics and differences in gratitude and future time perspective across adulthood. *Personality and Individual Differences, 182*, Article 111086. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.111086>
- Altunsoy, S., Çimen, O., Ekici, G., Atik, A. D., Gökmen, A. (2010). An assessment of the factors that influence biology teacher candidates' levels of academic self-efficacy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 2*(2), 2377–2382.
- Artino, A. R. (2012). Academic self-efficacy: From educational theory to instructional practice. *Perspectives on Medical Education, 1*(2), 76–85.
- Atkinson, E. S. (2000). An investigation into the relationship between teacher motivation and pupil motivation. *Educational Psychology, 20*(1), 45–57.
- Ayık, A., Akdemir, Ö. A., Seçer, İ. (2015). Adaptation of the motivation to teach scale into Turkish: The validity and reliability study. *Current Research in Education, 1*(1), 33–45.
- Bal, P. M., Jansen, P. G., van der Velde, M. E., de Lange, A. H., Rousseau, D. M. (2010). The role of future time perspective in psychological contracts: A study among older workers. *Journal of Vocational Behavior, 76*(3), 474–486.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology, 51*(2), 269–290.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Barber, S. J., Strickland-Hughes, C. M. (2019). The relationship between future time perspective and memory control beliefs in older adults. *Research in Human Development, 16*(2), 156–174.
- Barber, S. J., Tan, S. C. (2018). Ageism affects the future time perspective of older adults. *GeroPsych: The Journal of Gerontopsychology and Geriatric Psychiatry, 31*(3), 115–126. <https://doi.org/10.1024/1662-9647/a000189>
- Bassi, M., Steca, P., Fave, A. D., Caprara, G. V. (2007). Academic self-efficacy beliefs and quality of experience in learning. *Journal of Youth and Adolescence, 36*(3), 301–312.
- Bilde de, J., Vansteenkiste, M., Lens, W. (2011). Understanding the association between future time perspective and self-regulated learning through the lens of self-determination theory. *Learning and Instruction, 21*(3), 332–344.
- Bishay, A. (1996). Teacher motivation and job satisfaction: A study employing the experience sampling method. *Journal of Undergraduate Sciences, 3*(3), 147–155.
- Bong, M., Clark, R. E. (1999). Comparison between self-concept and self-efficacy in academic motivation research. *Educational Psychologist, 34*(3), 139–153.
- Bong, M., Skaalvik, E. M. (2003). Academic self-concept and self-efficacy: How different are they really?. *Educational Psychology Review, 15*(1), 1–40.

- Campbell, A. (2005). Creating highly motivated teachers. *Principal Matters*, (63), 38–40.
- Carstensen, L. L., Lang, F. R. (1996). *Future Orientation Scale*. Unpublished manuscript, Stanford University; [Database record]. APA PsycTests. <https://doi.org/10.1037/t31314-000>
- Cassidy, S. (2015). Resilience building in students: The role of academic self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 6, 1781.
- Center of Measurement, Selection and Placement [OSYM], 2022. *Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi*. <https://www.osym.gov.tr/>. (in Turkish)
- CoHE, 2022. *Council of Higher Education* [Yüksek Öğretim Kurumu]. <https://www.yok.gov.tr/ana-sayfa>
- Czubaj, C. A. (1996). Maintaining teacher motivation. *Education*, 116(3), 372–379.
- Doğruyol, B., Olgaç, A. (2018). A new look at the measurement and concept of future time perspective. *Studies in Psychology*, 38(2), 201–217.
- Doménech-Betoret, F., Abellán-Roselló, L., Gómez-Artiga, A. (2017). Self-efficacy, satisfaction, and academic achievement: The mediator role of Students' expectancy-value beliefs. *Frontiers in Psychology*, 8, 1193.
- Ersanlı, C. Y. (2015). The relationship between students' academic self-efficacy and language learning motivation: A study of 8th graders. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 199, 472–478.
- Fan, W., Williams, C. M. (2010). The effects of parental involvement on students' academic self-efficacy, engagement and intrinsic motivation. *Educational Psychology*, 30(1), 53–74.
- Gokce, F. (2010). Assessment of teacher motivation. *School Leadership and Management*, 30(5), 487–499.
- Gore Jr, P. A. (2006). Academic self-efficacy as a predictor of college outcomes: Two incremental validity studies. *Journal of Career Assessment*, 14(1), 92–115.
- Han, B., Tösten, R., Elçiçek, Z. (2022). Public leadership behaviors of school principals: does it affect teacher motivation and job satisfaction in Turkish culture? *International Journal of Public Leadership*, 18(3), 209–228.
- Han, J., Yin, H. (2016). Teacher motivation: Definition, research development and implications for teachers. *Cogent Education*, 3(1), 1217819.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Honicke, T., Broadbent, J. (2016). The influence of academic self-efficacy on academic performance: A systematic review. *Educational Research Review*, 17, 63–84.
- Huang, C. (2013). Gender differences in academic self-efficacy: A meta-analysis. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1), 1–35.
- Husman, J., Shell, D. F. (2008). Beliefs and perceptions about the future: A measurement of future time perspective. *Learning and Individual Differences*, 18(2), 166–175.
- Jerusalem, M., Schwarzer, R. (1981). Fragebogen zur Erfassung von Selbstwirksamkeit. Skalen zur Befindlichkeit und Persönlichkeit. In R. Schwarzer (Hrsg.), *Forschungsbericht No. 5*. Berlin: Freie Universität, Institut für Psychologie. (in German)
- Jesus, N. S., Lens, W. (2005). An integrated model for the study of teacher motivation. *Applied Psychology*, 54(1), 119–134.
- Jinks, J., Morgan, V. (1999). Children's perceived academic self-efficacy: An inventory scale. *The Clearing House*, 72(4), 224–230.
- Joo, Y. J., Bong, M., Choi, H. J. (2000). Self-efficacy for self-regulated learning, academic self-efficacy, and Internet self-efficacy in Web-based instruction. *Educational Technology Research and Development*, 48(2), 5–17.

- Karatas, K. (2022). The role of self-directed learning in the relationship between motivation and academic self-efficacy of teacher candidates in Turkey. *International Journal of Self-Directed Learning*, 19(1), 1–16.
- Karatas, K., Arpacı, I., Süer, S. (2023). Predicting academic self-efficacy based on self-directed learning and future time perspective. *Psychological Reports*, 00332941231191721.
- Karatas, K., Senturk, C., Teke, A. (2021). The mediating role of self-directed learning readiness in the relationship between teaching-learning conceptions and lifelong learning tendencies. *Australian Journal of Teacher Education*, 46(6), 54–77.
- Karatas, K., Zeybek, G. (2020). The role of the academic field in the relationship between self-directed learning and 21st century skills. *Bulletin of Education and Research*, 42(2), 33–52.
- Katz, I., Shahar, B. H. (2015). What makes a motivating teacher? Teachers' motivation and beliefs as predictors of their autonomy-supportive style. *School Psychology International*, 36(6), 575–588.
- Kaur, A. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(10), 1061–1064.
- Khan, M. (2013). Academic self-efficacy, coping, and academic performance in college. *International Journal of Undergraduate Research and Creative Activities*, 5(4), 1–11.
- Kim, Y.-e., Brady, A. C., Wolters, C. A. (2018). Development and validation of the Brief Regulation of Motivation Scale. *Learning and Individual Differences*, 67, 259–265. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2017.12.010>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications.
- Kooij, D. T. A. M., Kanfer, R., Betts, M., Rudolph, C. W. (2018). Future time perspective: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 867–893. <https://doi.org/10.1037/apl0000306>.
- Lang, F. R., Carstensen, L. L. (2002). Time counts: Future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, 17(1), 125–139. <https://doi.org/10.1037/0882-7974.17.1.125>
- Lee, M. T., & Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162–169.
- Lee, W., Lee, M. J., Bong, M. (2014). Testing interest and self-efficacy as predictors of academic self-regulation and achievement. *Contemporary Educational Psychology*, 39(2), 86–99.
- Lens, W., Paixao, M. P., Herrera, D., Grobler, A. (2012). Future time perspective as a motivational variable: Content and extension of future goals affect the quantity and quality of motivation. *Japanese Psychological Research*, 54(3), 321–333.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- McInerney, D. M. (2004). A discussion of future time perspective. *Educational Psychology Review*, 16(2), 141–151.
- Mello, Z. R., Barber, S. J., Vasilenko, S. A., Chandler, J., Howell, R. (2022). Thinking about the past, present, and future: Time perspective and self-esteem in adolescents, young adults, middle-aged adults, and older adults. *British Journal of Developmental Psychology*, 40(1), 92–111. <https://doi.org/10.1111/bjdp.12393>
- Milfont, T. L., Wilson, J., Diniz, P. (2012). Time perspective and environmental engagement: A meta-analysis. *International Journal of Psychology*, 47(5), 325–334.
- Nunnally, J. C., Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory*, New York McGraw-Hill.
- Ofoegbu, F. I. (2004). Teacher motivation: A factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. *College Student Journal*, 38(1), 81–90.

- Peetsma, T. T. D. (2000). Future Time perspective as a predictor of school investment. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 44(2), 177–192.
- Peetsma, T., van der Veen, I. (2011). Relations between the development of future time perspective in three life domains, investment in learning, and academic achievement. *Learning and Instruction*, 21(3), 481–494.
- Peguro, A. A., Shaffer, K. A. (2015). Academic self-efficacy, dropping out, and the significance of inequality. *Sociological Spectrum*, 35(1), 46–64.
- Petrie, K. (2010). Creating confident, motivated teachers of physical education in primary schools. *European Physical Education Review*, 16(1), 47–64.
- Putwain, D., Sander, P., Larkin, D. (2013). Academic self-efficacy in study-related skills and behaviours: Relations with learning-related emotions and academic success. *British Journal of Educational Psychology*, 83(4), 633–650.
- Richardson, P. W., Watt, H. M. (2010). *Current and future directions in teacher motivation research. In The decade ahead: Applications and contexts of motivation and achievement*. Emerald Group Publishing Limited.
- Sakakibara, R., Ishii, Y. (2020). Examination on how emotion regulation mediates the relationship between future time perspective and well-being: a counter-evidence to the socioemotional selectivity theory. *European Journal of Ageing*, 17(1), 21–30.
- Saricam, H., Erdemir, N. (2019). The brief regulation of motivation scale in Turkish university students: A preliminary scale adaptation study. In H. Ekşi, M. Yüksel, A. N. Canel (Eds.), *IX International Congress on Psychological Counseling and Guidance in Higher Education proceedings* (233–241). Nobel Academic Publishing.
- Schunk, D. H., DiBenedetto, M. K. (2014). Academic self-efficacy. In M. J. Furlong, R. Gilman, E. S. Huebner (Eds.), *Handbook of Positive Psychology in Schools* (115–130). Routledge; Taylor & Francis Group.
- Schunk, D. H., Pajares, F. (2002). The development of academic self-efficacy. In A. Wigfield and J. S. Eccles (Eds.), *Development of Achievement Motivation* (15–31). San Diego, CA: Academic Press. <http://dx.doi.org/10.1016/B978-012750053-9/50003-6>
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1995). General Self-Efficacy Scale (GSE) [Database record]. *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t00393-000>
- Seijts, G. H. (1998). The importance of future time perspective in theories of work motivation. *The Journal of Psychology*, 132(2), 154–168.
- Shell, D. F., Husman, J. (2001). The multivariate dimensionality of personal control and future time perspective beliefs in achievement and self-regulation. *Contemporary Educational Psychology*, 26(4), 481–506.
- Shkëmbi, F., Treska, V. (2023). A review of the link between self-efficacy, motivation and academic performance in students. *European Journal of Social Science Education and Research*, 10(1), 23–31.
- Simons, J., Vansteenkiste, M., Lens, W., Lacante, M. (2004). Placing motivation and future time perspective theory in a temporal perspective. *Educational Psychology Review*, 16(2), 121–139.
- Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36(2), 79–104.
- Soylu, C., Ozekes, B. C. (2020). Psychometric properties of the Future Time Perspective Scale for the Turkish population: Age differences in predictors of time perspective. *The International Journal of Aging & Human Development*, 91(1), 85–106. <https://doi.org/10.1177/0091415019836108>
- Tang, S. Y. F., Wong, A. K. Y., Cheng, M. M. H. (2015). The preparation of highly motivated and professionally competent teachers in initial teacher education. *Journal of Education for Teaching*, 41(2), 1–17. DOI: 10.1080/02607476.2015.1010875

- Tentama, F., Pranungsari, D. (2016). The roles of teachers' work motivation and teachers' job satisfaction in organizational commitment in extraordinary schools. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 5(1), 39–45.
- Trommsdorff, G. (1994). Future time perspective and control orientation: Social conditions and consequences. In Z. Zaleski (ed.), *Psychology of future orientation* (39–62). Lublin: Towarzystwo Naukowe KUL.
- Viseu, J., de Jesus, S. N., Rus, C., Canavarro, J. M. (2016). Teacher motivation, work satisfaction, and positive psychological capital: A literature review. *Electronic Journal of Research in Education Psychology*, 14(39), 439–461.
- Walker, T. L., Tracey, T. J. (2012). The role of future time perspective in career decision-making. *Journal of Vocational Behavior*, 81(2), 150–158.
- Yeung, D. Y., Fung, H. H., Chan, D. K. S. (2020). Roles of age and future time perspective of the work relationship in conflict management: A daily diary study. *International Journal of Stress Management*, 27(4), 358–369. <https://doi.org/10.1037/str0000155>
- Yilmaz, H., Celik, E. H. (2009). *Structural Equation Modeling with LISREL-I*. Pegem Academy.
- Yilmaz, M., Gürçay, D., Ekici, G. (2007). Adaptation of the academic self-efficacy scale to Turkish. *Hacettepe University Journal of Education*, 33(33), 253–259.
- Yokoyama, S. (2019). Academic self-efficacy and academic performance in online learning: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 2794.
- Zhang, J., Zhou, M., Yu, N. X., Zhang, J. (2019). Future time perspective and well-being in Chinese older adults: Moderating role of age stereotypes. *Research on Aging*, 41(7), 631–647. <https://doi.org/10.1177/0164027519830081>

Received 13.05.2024

Роль академической самоэффективности во взаимосвязи мотивации и перспективы будущего у студентов-педагогов

КАРАТАС Касым

(ответственный автор)

Университет Караманоглу Мехметбея, Караман, Турция

ХАН Буньямин

Университет Кютахья Думлупынар, Кютахья, Турция

ОРАЛ Бехчет

Университет Диджле, Диярбакыр, Турция

Аннотация. *Цель.* Основная цель данного исследования — изучить взаимосвязь между мотивацией будущих учителей и их восприятием перспективы будущего (Trommsdorff, 1994). Кроме того, рассматривается опосредующая роль академической самоэффективности. *Дизайн исследования.* В данном исследовании, основанном на анализе взаимосвязей (*relational design*), были собраны данные 751 студента, обучающихся по различным программам бакалавриата педагогических факультетов Турции. Данные были получены от студентов, добровольно принявших участие в интернет-опросе. 73 % участников были женщины, а 27 % — мужчины. Использовались следующие инструменты: Шкала перспективы будущего времени (*Future Time Perspective Scale*) (Carstensen; Lang, 1996; Soylu, Ozekes, 2020); Краткая шкала мотивационной регуляции (*Brief Regulation of Motivation Scale*) (Kim, Brady, Wolters, 2018; Saricam, Erdemir, 2019); Шкала академической самоэффективности (*Academic Self-Efficacy Scale*) (Jerusalem, Schwarzer, 1981; Yilmaz et al., 2007). Данные были проанализированы с использованием моделирования структурными уравнениями и методов бутстреппинга. *Результаты.* Согласно результатам исследования, существуют значимые взаимосвязи между мотивацией, восприятием перспективы будущего и академической самоэффективностью. Согласно результатам анализа структурных уравнений, перспектива будущего времени и академическая самоэффективность вместе объясняли 30 % дисперсии академической мотивации. Кроме того, академическая самоэффективность играет опосредующую роль во взаимосвязи мотивации и перспективы будущего. *Ограничения исследования.* В данном исследовании изучалась взаимосвязь мотивации, академической самоэффективности и перспективы будущего. В различных исследованиях учёные могут использовать различные переменные, которые, как считается, влияют на перспективу будущего у студентов-педагогов. Другим ограничением можно считать поперечный характер данных и самоотчётный характер первичных данных, что препятствует более тщательной проверке гипотез. Проведение лонгитюдных исследований позволяет изучить психологические факторы, влияющие на перспективу будущего у студентов-педагогов.

Ключевые слова: мотивация; перспектива будущего; академическая самоэффективность; будущие учителя; студенты-педагоги; анализ медиации.



Personal branding and Kaleidoscope career success: The role of future time perspective

Phuong TRAN HUY

ORCID: 0000-0002-9467-4836

National Economics University, Hanoi, Vietnam

Thi HUE HOANG

ORCID: 0000-0003-1460-5492

National Economics University, Hanoi, Vietnam

Mai PHUONG NGUYEN

ORCID: 0009-0005-5180-4871

National Economics University, Hanoi, Vietnam

Abstract. *Purpose.* The paper aims to develop a scale to measure personal branding based on the utilization of resources. It also investigates the influence of personal branding on subjective career success considering the Kaleidoscope career model. The role of future time perspective in the above relationship is also examined. *Methodology.* Qualitative research with group discussions helped develop the measurement scale for personal branding. Quantitative research was used to test the proposed relationships. Data were collected from 356 adults in Hanoi, Vietnam. Partial least square structure equation modeling was conducted with SmartPLS software. *Findings.* Three approaches to personal branding: competence-based, relationship-based and identity-based were proposed. Competence-based and identity-based personal branding positively while relationship-based negatively influences career need satisfaction, which in turn predicts subjective career success, with future time perspective moderates the relationship. *Implications for practice.* In building personal brands, utilization of strength can bring about desired impact. However, reliance on relationship-based approach may have negative effect on career parameters. Combination of approach for optimal branding is advisable. Personal branding has been a recent interest, especially using social media. It is important to understand both the bright and dark side of personal branding in the pursuit of career success. *Value of the results.* The paper proposes a new approach to conceptualize personal branding and suggests three strategies for building personal brand. It also explores the career impact of personal branding based on the satisfaction of career needs as identified by the Kaleidoscope career model. Finally, the role of future time perspective provides new contributions to literature.

Keywords: personal branding, career need satisfaction, subjective career success, kaleidoscope career model, future time perspective, Vietnam.

Introduction

Career success is of great importance not only for the individual worker but also to career counselors and organizations (Hirschi, Nagy, Baumeler, Johnston, Spurk, 2018; Ng, Feldman, 2014).

Address: 207 Giai Phong Street, Dong Tam Ward, Hai Ba Trung District, Hanoi Capital, Vietnam.

E-mail: phuongth@neu.edu.vn

Therefore, stakeholders share an interest in identifying factors that influence career achievements. Individual factors, such as human capital, personality and socio-demographic status and organizational factors such as sponsorship have been linked with career success (Hirschi et al., 2018; Ng et al., 2005). A. Hirschi developed a resource-based framework which identifies four general categories of resources that predict successful careers: human capital, social capital, psychological resource and career identity resource (Hirschi, 2012). Human capital refers to knowledge, skills and attitudes that are important to fulfill expectation for a given job. Social capital resources include outside relationships like social networks, mentoring relationships, and social support. Psychological resources are positive psychological traits and states inherent in an individual. Finally, career identity resources concern an employee's awareness and meaning of his or her work role. The model also suggests that to develop and activate these resources, the employee needs to proactively undertake career development behaviors, such as networking and positioning. Other researchers also suggest that to be successful in their careers, employees in the current world of work need to manage their careers proactively (Smale et al., 2019). In line with this model, a number of studies has investigated the impact of personal branding (PB) activities (as proactive career development behaviors) on career success (Gorbatov et al., 2018; Khedher, 2019; Philbrick, Cleveland, 2015; Rangarajan et al., 2017).

Although research attention has been paid to personal branding and its outcomes, much is unknown about the construct of PB and how it influences career success (Gorbatov et al., 2019). First, despite recent research attention, there is a lack of an effective scale to measure personal branding. S. Gorbatov with colleagues developed a scale to measure personal branding which consists of three dimensions: strategic, differentiated, and technologically savvy (Gorbatov, Khapova, Lysova, 2019). The strategic aspect reflects that personal branding activities are intentional and attentive to specific target audience. Differentiated means trying to create a personal image that is distinct and unique. Finally, technological savvy emphasizes reliance on technological advances to propagandize the personal brand. While the scale achieved good reliability and validity, it is outcome-oriented and does not reflect the process-nature of personal branding (Gorbatov et al., 2019). In addition, technological savvy can be applied for both strategic and differentiated dimensions. M. Shafiee with colleagues proposed five dimensions of personal branding which include strategy-, capability-, differentiation-, audience-, and performance-based approach (Shafiee et al., 2020).

However, as personal branding is conceptualized as a strategic course of action aimed at creating, maintaining and developing a person's uniqueness and positive image to a target audience, such aspects as strategic, differentiation or audience-oriented are inherent in the process. In addition, this measure of personal branding has overlapped among its dimensions. D. Rangarajan with colleagues based on exploratory reviews of respondents in the US and Europe, proposed that personal branding activities can emphasize either competence or relationship building or combination of both (Rangarajan, Gelb, Vandaveer, 2017). Competence-focus approach builds awareness, knowledge, skills, experience and credibility. On the other hand, relationship building approach pays attention to work history, strong work ethics and integrity and passion. Both approaches are strategic, and differentiated, and that can be implemented with the help of technology. However, the author did not consider identity-based resources. The current paper views personal branding as the utilization of resources and develop a scale to measure personal branding. Second, career impact of personal branding has been investigated through social capital or perceived employability (Gorbatov et al., 2019; Gorbatov et al., 2024). This, paper proposes that personal branding influences career success by promoting the satisfaction of career needs, based on the KCM (Mainiero, Sullivan, 2005; Sullivan et al., 2009). Finally, the association between career needs satisfaction and career success is expected to be moderated by future time perspective.

Literature review and hypothesis development

Personal brand and branding

Personal brand refers to the skills, abilities and lifestyle of an individual (Harris, Rae, 2011; Khedher, 2015). S. Scheidt with colleagues provide a definition of personal brand as an individual's intangible assets which can bring about economic and social values and is a product of a branding process (Scheidt et al., 2020). The definition emphasizes that personal brand is a source of competitive advantages and that it results from a process of branding. S. Gorbatov, S. N. Khapova and E. I. Lysova put forward that *"Personal brand is a set of characteristics of an individual rendered into the differentiated narrative and imagery with the intent of establishing a competitive advantage in the minds of the target audience"* (Gorbatov et al., 2018). The definition highlights the intentional aspect of personal brand and emphasizes the match between a person's brand as the target audience. The current paper adopts this definition.

While there exists a number of PB definitions, an universally accepted definition does not exist (Scheidt et al., 2020). S. Gorbatov with colleagues distinguished two main streams of defining PB: marketing-based definition and self-presentation related definition. Advocators of the marketing perspective link PB to a product branding process, applying marketing techniques (Bendisch et al., 2013). Self-presentation proponents conceptualize PB as activities performed by an individual with the aim to manage how the individual is viewed by others (Labrecque et al., 2011). These authors proposed that PB involves identifying and promoting a person's strengths and uniqueness to distinguish that individual from others. In this sense, PB can be captured by self-presentation strategies (Baumeister, Hutton, 1987). In this vein, PB was defined as *"the entire process of establishing, maintaining, and developing an individual's human brand"* (Scheidt et al., 2020, p. 4). Taking a self-representation approach, S. Gorbatov, S. N. Khapova and E. I. Lysova proposed that PB is *"a strategic process of creating, positioning, and maintaining a positive impression of oneself, based in a unique combination of individual characteristics, which signal a certain promise to the target audience through a differentiated narrative and imagery"* (Gorbatov et al., 2018). Our study takes the self-presentation approach to investigating personal branding and adopts the definition proposed by S. Gorbatov and his colleagues. Thus, personal branding is conceptualized as a continuous process, undertaken intentionally by the individuals to create, promote and maintain a positive brand, with the focus on a specific group of audiences.

Personal branding as resource utilization

The present research proposes that personal branding can be investigated from the resource-based view perspective (Barney, 1991). Accordingly, firms try to develop and protect sustainable competitive advantage based on effective utilization of their resources that are valuable, rare, inimitable and non-substitutable. In PB context, individuals try to create, develop and maintain their positive and unique images, which can bring about competitive advantages. In order to do so, the individuals need effective utilization of their resources. Resources can be things that people value or those that serve as a means of obtaining things they value (Hobfoll, 1989). A career researcher, A. Hirschi, identified four groups of resources that can foster career success: human capital, social capital, psychological resource and career identity resource (Hirschi, 2012). Human capital resources, or knowing how, refer to knowledge, skills and attitude needed to fulfill the job. Social capital resources, knowing whom, include external relationships such as networks, coaching relationships, and other forms of social support.

Psychological resources are positive psychological traits and states inherent in an individual. Finally, career identity resources concern an employee's awareness and meaning of his or her work

roles. Psychological and identity resources can be labeled as “knowing why” resources (Hirschi, 2012; Hirschi et al., 2018). The current research proposes that personal branding activities can take advantage of human capital resources (competence-focused approach), social resources (relationship-focused approach) or psychological and identity resources (identity-focused approach). Competence-focused approach involves sharing and marketing experience, knowledge and skills to target audience. Relationship-focused approach takes advantage of the connections, membership, affiliation and social support. Identity-focused approach highlights such personal qualities as genuine, trustworthy, and integrity and skills such as engagement, enthusiasm and determination.

Career success

A career is known as a series of a person's work experiences across time, locations and occupations (Arthur et al., 2005; Sullivan, Baruch, 2009). As such, a career does not require the availability of a professional job or occupational stability. Positive outcomes or achievements accumulated from the work-related experiences are referred to as career success (Seibert, Kraimer, 2001). Career success is conceptualized as the accumulation of pleasant work related outcomes stemming from one's work experiences (Judge et al., 1999; Seibert et al., 2001). As it involves both work and psychological outcomes, career success is often measured by objective and subjective indicators (Akkermans, Tims, 2017; Sullivan, Baruch, 2009). Example of objective criteria are job security, salary, promotion and lucrative job title (Ng et al., 2005). Career success can also be evaluated based on self-evaluated criteria like job satisfaction and perceived employability (Spurk et al., 2019). While the association between proactive career behaviors and objective career success (e.g. salary and promotion) has been established in previous studies (Ng, Feldman, 2014), such effects on subjective career success (SCS) are still limited and fragmented (Smale et al., 2019, p. 106). This paper focuses on three dimensions of subjective career success, based on the KCM (Mainiero, Sullivan, 2005).

The Kaleidoscope career model

The KCM was developed to offer relevant explanation for individuals' career management activities in the current dynamic non-traditional workplace (Simmons et al., 2022). The KCM proposes that the workers manage their careers based on their personal values. In doing so, the individuals may modify various dimensions of their careers and work. In addition, the individuals explore and choose among alternative options to best match the demand of the work with their personal values and interests (Sullivan, Mainiero, 2008). The model also proposes that career decisions are made based on consideration of three career parameters: authenticity, balance and challenge. Authenticity involves ones' choices that enable them to be true to themselves (Sullivan et al., 2009). Balance need refers to the employees strive to reach equilibrium in both work and personal and family domains (Sullivan, Mainiero, 2008). Challenge concerns the desire of the individuals to take in stimulating work (Mainiero, Gibson, 2018). Although the three career parameters remain important over the lifespan, at different points in time, one may take priority, illustrating the individuals' situations at that time, while other parameters become less dominant. The career parameters influence the tactics that individuals use to manage their careers. Previous research indicates that SCS is determined by the satisfaction of three career needs (Tran Huy, Vu Hoang, 2023).

Hypothesis development

Based on KCM, this research examines the relationship between personal branding and the fulfillment of authenticity, balance and challenge career needs. Career needs satisfaction, then, is supposed to foster SCS.

Personal branding and career needs satisfaction

Competence-focused personal branding involves the demonstration of an individual's skills and expertise in certain fields. In addition, people who adopt this approach often highlight their experience and professionalism (Rangarajan et al., 2017). They also try to make their success and achievements visible among target audiences by self-presenting or seeking endorsement from other people in the field (Gorbatov et al., 2019). Competence-focus branding requires and encourages the individuals to constantly sharpen and upgrade their skills and expertise and stay up-to-date by acquiring new knowledge and skills. Thus, competence-focus branding enables the satisfaction of challenge need (Mainiero, Sullivan, 2005). People who build their brands based on their competence need to rely on objective and visible achievements. They also seek approval from popular people in their fields. Thus, competence-focus branding allows the individuals to be true to themselves, satisfying their authenticity needs (Sullivan, Mainiero, 2008). Finally, people who build their brand based on competence tend to take a narrow focus on areas that they have strong knowledge, experience and skills. Being able to concentrate on some specific areas of expertise helps the individual to save time and effort, thus, reserving time and energy for personal and non-work domains. Thus, this approach can enhance the achievements of balance need (Sullivan et al., 2009). It is proposed that:

H1: Competency-based personal branding positively influences career need satisfaction.

Relationship-focused personal branding emphasizes networking, relationship with a wide range of people and participation in groups (Rangarajan et al., 2017). People who adopt this approach spend a lot of time creating, developing and maintaining their social network and memberships. Relationship-focused personal branding involves the utilization, maintenance and development of social capital. Social ties and networks provide information and social support to the workers (Grimland et al., 2012). Social capital also aids in acquiring better matched team members and improving the likelihood of high performance. While social capital has been found to have positive influences, it also has negative consequences (Baycan, Öner, 2023). For example, there are negative individual-level consequences of social capital such as exclusion of outsiders, overload duty of group members, reduction of individual freedoms and norms restrictions (Portes, 1998). People who rely on social capital to build their brands tend to conform to group norms. Those people are required to take care of other members, reducing their resources to craft their jobs to make it more interesting. In addition, those people enjoy less freedom on the way of doing their jobs. High degree of relationship may result in group closure and low tolerance (Baycan, Öner, 2023). In such an environment, organizational members are less encouraged to break the rules and seek new challenges in their work, which results in the dissatisfaction of challenge need. Furthermore, social capital is found to create involuntary compliance from members, leading to evasive behaviors (Baycan, Öner, 2023). Thus relationship-focused approach to personal branding may hinder the satisfaction of authenticity need.

Besides, social capital can have negative influence on mental health and cited three reason (Sakuraya et al., 2017). First, excessive social capital may result in an unreasonable obligation among members to give support to others. Second, social capital enhances group norm, which limits members' freedom, Third, social capital may discriminate insignificant members. Similarly, sub-par networking capability may result in social alienation which negatively influences work and non-work outcomes (Zhang et al., 2016). Thus, relational-based personal branding requires active and frequent participation in group events and may use up time and energy for family and non-work activities. Therefore, personal branding strategy that relies on utilization of social capital may hamper balance need satisfaction. Based on the above rationale, it is hypothesized that:

H2: Relationship-based personal branding negatively influences career need satisfaction.

Identity-based PB concerns the utilization and promotion of personal characteristics and psychological capital. This approach involve the identification of career goals and determination to pursuit these goals even in case of hardship (Rangarajan et al., 2017). Activities involved in this approach may include demonstrating strong work ethics, career decidedness and commitment (Hirschi, 2012). People who adopt this strategy for building their personal brands are likely to show high level of self-awareness, consistency and resilience in pursuing their established goals. Thus, this approach fosters the individuals to be true to themselves, promoting the achievements of authenticity parameters. This approach to personal branding also requires openness to change, hardiness and adaptability (Hirschi, 2012). Furthermore, obvious career insight, strong sense of purpose, and sheer identification with set objectives are required. These create challenges for those who choose to build their brands based on identity-focused approach, satisfying challenge need. Finally, it can be expected that building personal brands based on identity resources demands high level of commitment, personal adaptability, willingness to learn and risk taking. People who adopt this approach for personal branding may share their daily activities that they engage in their pursuit of established goals. These can include non-work and family activities to demonstrate optimism and hopefulness. Thus, it is expected that identity-focused personal branding can positively impact the achievement of balance parameter of the KCM. In sum, it is proposed that:

H3: Identity-based personal branding positively influences career needs satisfaction.

Career need satisfaction and subjective career success

The KCM posits that in the context of a flexible and dynamic workplace, individuals adjust the various aspect of their jobs to meet their situational demands at a specific point in time (Mainiero, Sullivan, 2005). Just like a Kaleidoscope, when the parameters of career are rotated, unlimited numbers of patterns can result. Based on their situations, the individuals choose the pattern that best suits their needs. The KCM identifies three career parameters: (1) authenticity, the desires to be their true selves; (2) balance, the ability to reach equity between work and non-work demand; and (3) challenge, the preference to do meaningful and interesting work (Sullivan, Mainiero, 2008). The KCM acknowledges that depending on the unique scenario, at a specific time point in a career, one parameter can gain dominance and other parameters recede in priority (Mainiero, Gibson, 2018). However, because all three parameters are still active throughout an individual's career, fulfillment of one or more career needs enhances the self-evaluation of career success (Tran Huy, Vu Hoang, 2023). Thus, we hypothesize that:

H4: Career need satisfaction positively influences subjective career success.

The moderating role of future time perspective on the link between career need satisfaction and subjective career success

Psychological time refers to a person's subjective feeling about his or her temporal experiences (Zakay, 2016). Unlike physical time, psychological time is non-linear and dependent upon past and present experience. Psychological time is of great importance in studying human behavior (Carstensen et al., 1999). The authors posited that one's perception of time significantly influences his selection and pursuit of social goals, and is vital in understanding his emotion, cognition, and motivation. Time perspective refers to a person's patterns of thought about the past, present, or future, which are considered relatively stable individual characteristics (Zimbardo, Boyd, 1999). There are five time-perspectives which include: Past-Negative, negative perception about the past resulting from bad experience; Past-Positive, recollection of good memories which may foster positive affect; Present-Hedonistic, a tendency to live the moment, seeking thrill and pleasure; Present-Fatalistic (PF), the feeling of helpless, and hopeless toward the future; and Future (F), a focus on future accompanied by anticipation, and planning to realize desired outcomes (Zimbardo,

Boyd, 1999). Future time perspective (FTP) is individuals' perception of their remaining time in life (Carstensen, Isaacowitz, Charles (1999). FTP can range from a limited future (time remaining is short) to an open future (time remaining is abundant). A meta-analytical work found that FTP influences an individual's goal setting, choice of strategy and courses of action to achieve desired outcomes (Kooij et al., 2018) anticipate, and plan for future desired outcomes is crucial for well-being, motivation, and behavior. However, theories in organizational psychology do not incorporate time-related constructs such as Future Time Perspective (FTP. Individuals high in FTP are more likely to succeed in motivating themselves and developing self-regulatory capability. In addition, higher FTP people tend to view their future with optimism and gain more confidence in attaining future goals (Shipp et al., 2009). Individuals higher on FTP are able to foresee outcomes of their actions and ascertain about link between today's behaviors and future desired outcomes, even in case of difficulties and costs (Holman, Zimbardo, 2009; Phan et al., 2020).

According to KCM, one career parameter may be more salient at a given point in time. Thus, depending on the situation, people may need to compromise other parameters in order to focus on the dominant one (Simmons et al., 2022). For instance, young individuals who pursuit challenge in the work have to delay getting married and having children. Likewise, family-oriented people may decline lucrative job offers to achieve a greater balance between work and life (Tran Huy, 2023). While the achievement of one career need often involves temporary giving the pursuit of other needs, individuals high in TFP are still defiant about the fulfillment of other career parameters in the future. They are likely to see satisfaction of one need as an achievement and an indication of an effective strategy and course of action. Therefore, it is expected that:

H5: Future time perspective moderate the relationship between career need satisfaction and SCS, in that the relationship is stronger for high future time perspective score.

The overall research model is depicted in Figure 1.

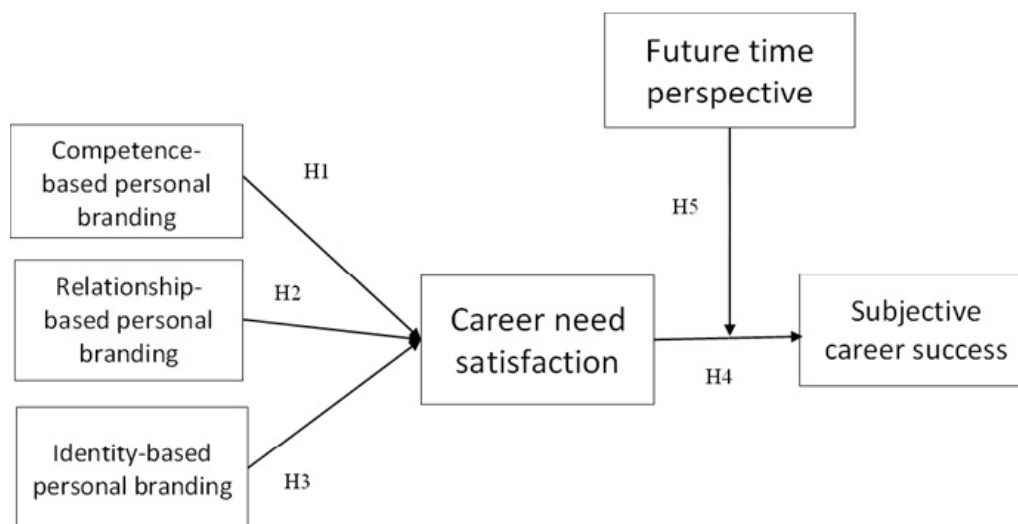


Figure 1. The proposed research model

Research method

Procedure

This research adopts a mixed research method in two phases. In the qualitative phase, three sessions of group discussion were conducted with 15 respondents who had experience in developing their personal brands. The conceptualization of personal branding as utilization of resources was

presented to the respondents. Then, they are asked to comment on the classification of personal branding into competence-based, relationship-based and identity-based approaches. These three-approach structure was undisputedly accepted by the respondents. Next, a list of personal branding items collected from the previous works were presented to the respondents (Gorbatov et al., 2019; Labrecque et al., 2011; Rangarajan et al., 2017; Shafiee et al., 2020). They were asked to discuss the relevance of the items and remove those that are redundant or repetitive. The respondents were also requested to suggest new items that they think relevant. In the end, a list of 18 items (see Table 1) was extracted to measure personal branding.

In the quantitative phase, a questionnaire survey was conducted to collect data for testing the hypotheses. Data were collected through both online and offline surveys conducted in Hanoi, Vietnam in 2023. Online survey was conducted by sending the survey link to the questionnaires via social media such as Facebook accounts. Offline survey involved sending printed questionnaires to working adults in offices located in Hanoi. The online survey yielded 210 responses while 175 were obtained from offline survey. After the initial analysis, 29 observations were discarded due to incompleteness, which resulted in an analyzable sample of 356 cases.

About half of the respondents were women (52%). The sample's average age is 40.3 years, standard deviation of 15.1 years. Regarding qualifications, 61% had a bachelor's degree or equivalent, and 18% held postgraduate qualifications. About 85% (300 people) were full-time employees, with 14.8 years of average tenure at the organizations. The remaining were freelancers and self-employed people.

Table 1. Personal branding items

Dimension	Items	Item wording	Source
Competence-based personal branding	CPB1	I showcase my knowledge of the industry and the dynamics of the business.	(Rangarajan et al., 2017)
	CPB2	I highlight my mastery and expertise in my field of activities.	(Shafiee et al., 2020b)
	CPB3	I stress my experience in my field.	(Rangarajan et al., 2017)
	CPB4	I proactively seek the endorsement of others to promote the quality of my work.	(Gorbatov et al., 2019)
	CPB5	I make my successes known to my professional network.	(Gorbatov et al., 2019)
	CPB6	I consistently communicate that I deliver valuable work	(Gorbatov et al., 2019)
Relationship-based personal branding	RPB1	I let people know I am a good networker	(Rangarajan et al., 2017)
	RPB2	I demonstrate good relationships with people	(Rangarajan et al., 2017)
	RPB3	I make an effort to expand my professional network	(Gorbatov et al., 2019)
	RPB4	I promote my society presence	Group discussions
	RPB5	I attend events where I can meet important people	Group discussions
	RPB6	I exhibit my social relations with a wide range of people	(Shafiee et al., 2020b)
Identity-based personal branding	IPB1	I make my vision and goals crystal clear	(Shafiee et al., 2020b)
	IPB2	I develop and communicate my strategy to achieve my vision and goals.	Group discussions
	IPB3	I update the progress and difficulties I have in reaching my targets	Group discussions
	IPB4	I show that I am passionate, enthused, and resilient in reaching my goals.	(Shafiee et al., 2020b)
	IPB5	I display integrity and a strong work ethic	(Rangarajan et al., 2017)
	IPB6	I demonstrate my optimism and hopefulness.	Group discussions

Measure

Responses to all items were scored on a 5-point Likert-type scale that ranges from 1 ('strongly disagree') to 5 ('strongly agree'), unless stated otherwise.

Personal branding

To measure different approaches to personal branding, a scale was developed for this study. The procedure of scale development was detailed in the previous section. A total of 18 items were generated for this scale. Competence-based personal branding (CPB), Relationship-based personal branding (RPB) and Identity-based Personal Branding (IPB) were each measured with six items.

The items are detailed in Table 1. Results of an exploratory factor analysis conducted on the 18-item scale (Table 2) indicated are three-factor solution, however, four items (CPB 5, RPB3, RPB6 and IPB3) were removed due to cross-loading (0.4 cut-off point). The final scale consists of 14 items, five for CPB, four for RPB and five for IPB.

Table 2. Exploratory factor analysis result

Items	Factor loadings		
	Factor 1	Factor 2	Factor 3
CPB6	.737		
CPB1	.709		
CPB2	.671		
CPB3	.670		
CPB5	.661	.459	
CPB4	.637		
RPB4		.730	
RPB5		.706	
RPB2		.696	
RPB1		.683	
RPB3	.523	.679	
RPB6		.621	.466
IPB6			.749
IPB5			.691
IPB1			.677
IPB4			.650
IPB2			.566
IPB3	.403	.457	.478

Career need satisfaction

In this paper, career need satisfaction is measured by the nine-item scale developed by (Tran Huy, 2023). This scale includes three subscales (three items each) to measure authenticity need satisfaction (ANS) balance need satisfaction (BNS) and challenge need satisfaction (CNS). Sample items include: “I can find a greater purpose to my life that suits who I am” (ANS); “I am able to arrange my work around my family needs” (BNS); and “I am thriving on work challenges and turning work problems into opportunities for change” (CNS). Career need satisfaction was conceptualized as a second-order construct formed by three first order construct of ANS, BNS and CNS.

Subjective career success

This is measured using the four items developed by U. E. Gattiker and L. Larwood. The items include “I am reaching my career goals within the time frame I set for myself”. Cronbach’s α for this scale was 0.784 for this dataset (Gattiker, Larwood, 1988).

Future time perspective

This variable was measured using three items extracted from the Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI-short) developed and validated by (Košťál et al., 2016). The scale achieved good Psychometric properties and was recommended for further use (Košťál et al., 2016). Sample items include: “I am able to resist temptations when I know that there is work to be done”. In this study, the 3-item scale has a reliability coefficient of 0.804.

Control variables

Respondents’ age, gender, and educational level were included as control variables because these may alter the pattern of career parameters (Sullivan, Mainiero, 2008).

Data analysis

The current research uses Partial Least Square Structural Equation Modelling (PLS-SEM) technique for data analysis using SmartPLS software version 3.3.3. PLS-SEM excels in handling small sample size, testing moderated (conditional), and analyzing models with higher-order constructs (Akter et al., 2017). Figure 2 illustrates the model.

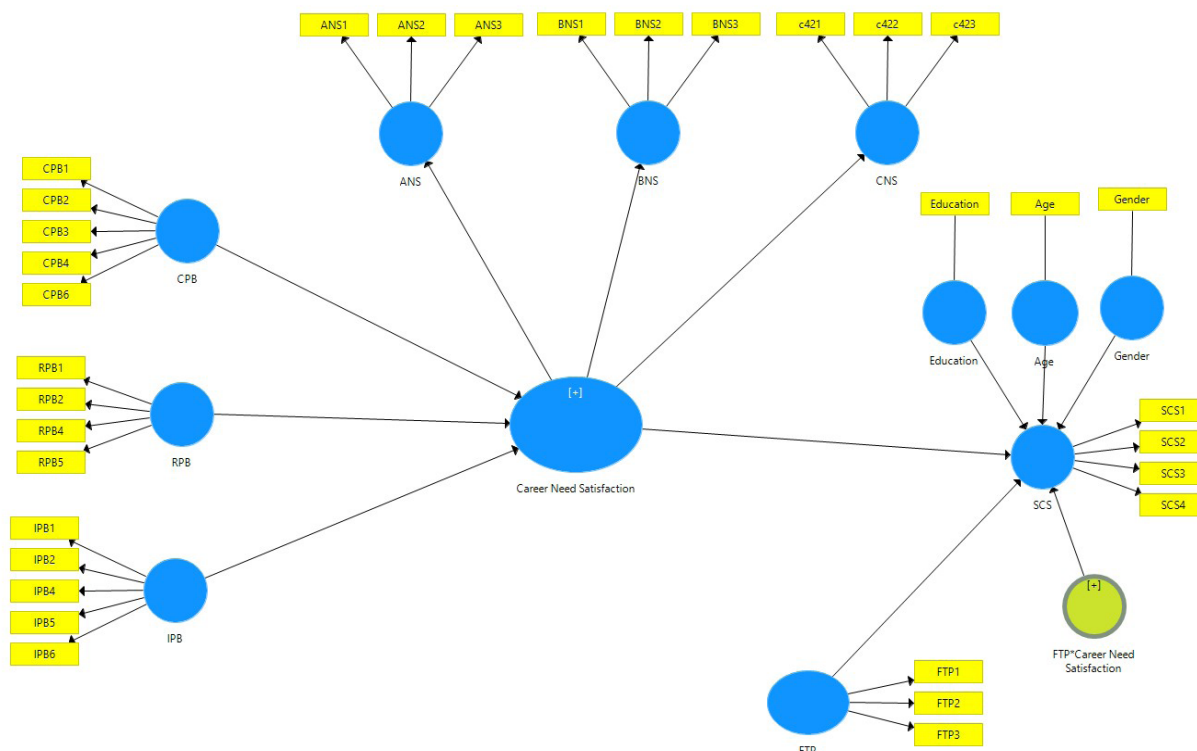


Figure 2. The PLS-SEM model

Results

Construct reliability and validity

In evaluating the reliability of the latent constructs, item loadings and composite reliability are checked against the acceptable thresholds. As indicated in Table 3, almost all factor loadings were higher than 0.7. Loadings are less than 0.7 had a significant level of 0.001, and thus retained. Composite reliability values for all latent constructs were larger than 0.7. Thus there were no issues with reliability of the constructs.

To verify convergent validity, Average variance extracted (AVE) values of all constructs must be greater than 0.5, which were confirmed in this research (Table 3). The current study uses Fornell-Lacker criterion to test discriminant validity of the variables in which the square root of AVE value for a construct must be higher than all correlations involving this construct. As shown in table 4, this criterion was satisfied. Furthermore, the heterotrait-monotrait ratios (HTMT) of all construct were less than 0.8 (Hair Jr et al., 2016), confirming the discriminant validity of the constructs.

Table 3. Items, composite reliability, average variance extracted and convergent validity of the constructs

Construct	Items	Loadings	p-value	CR	AVE
Competence-based personal branding (CPB)	CPB1	.736	<.001	.866	.566
	CPB2	.849	<.001		
	CPB3	.770	<.001		
	CPB4	.718	<.001		
	CPB6	.676	<.001		
Relationship-based personal branding (RPB)	RPB1	.916	<.001	.955	.842
	RPB2	.915	<.001		
	RPB4	.902	<.001		
	RPB5	.936	<.001		
Identity-based personal branding (IPB)	IPB1	.765	<.001	.876	.587
	IPB2	.692	<.001		
	IPB4	.809	<.001		
	IPB5	.788	<.001		
	IPB6	.771	<.001		
Authentic need satisfaction (ANS)	ANS1	.846	<.001	.900	.750
	ANS2	.883	<.001		
	ANS3	.869	<.001		
Balance need satisfaction (BNS)	BNS1	.894	<.001	.924	.718
	BNS2	.900	<.001		
	BNS3	.893	<.001		
Challenge need satisfaction (CNS)	CNS1	.835	<.001	.850	.655
	CNS2	.802	<.001		
	CNS3	.790	<.001		
Future Time Perspective (FTP)	FTP1	.910	<.001	.882	.716
	FTP2	.863	<.001		
	FTP3	.759	<.001		
Subjective Career Success (SCS)	SCS1	.717	<.001	.844	.576
	SCS2	.715	<.001		
	SCS3	.817	<.001		
	SCS4	.783	<.001		

Note: CR = composite reliability, AVE = average variance extracted.

Table 4. Correlations and discriminant validity

Variable	ANS	BNS	CNS	CPB	FTP	IPB	RPB	SCS
ANS	.866							
BNS	.431	.896						
CNS	.413	.116	.809					
CPB	.397	.636	.116	.752				
FTP	.464	.694	.124	.637	.846			
IPB	.455	.601	.216	.628	.568	.766		
RPB	-.233	-.402	-.057	-.364	-.36	-.39	.917	
SCS	.359	.247	.297	.22	.245	.234	-.046	.759

Note: Square roots of AVEs are diagonal and indicated by bold.

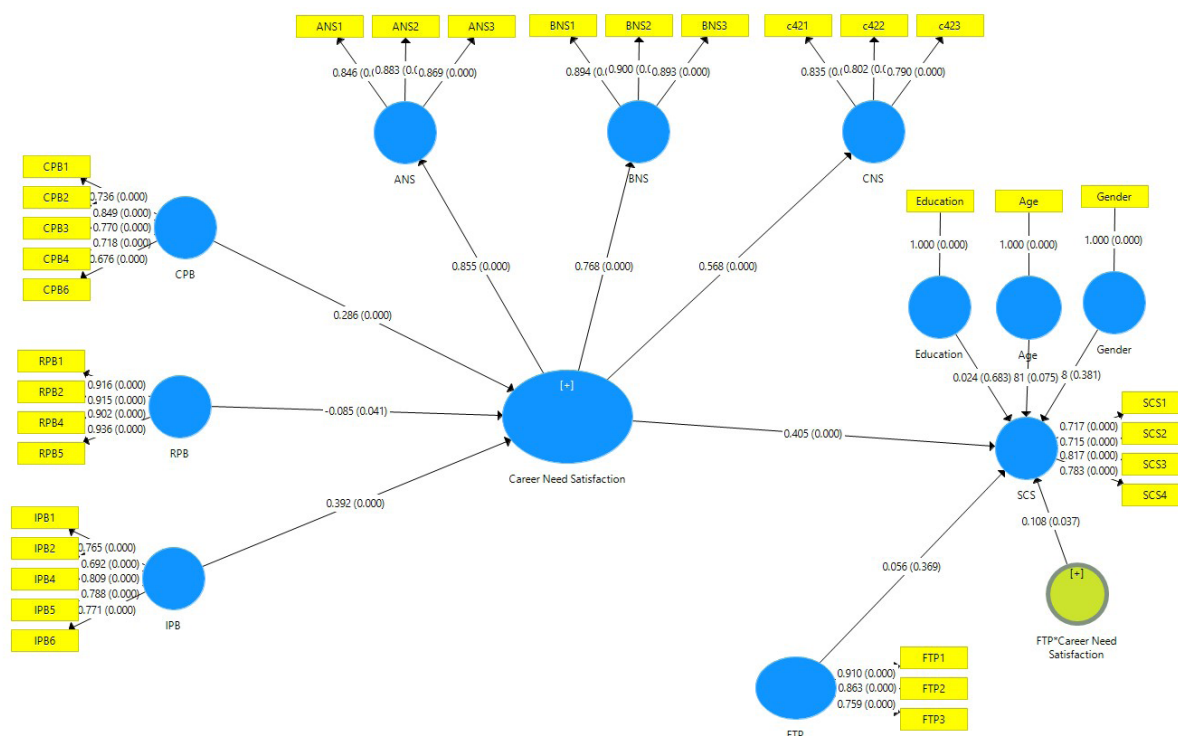


Figure 3. Path analysis model

Hypothesis testing

To test the models in Figure 2, 1000 randomly generated samples was performed in a bootstrapping run, yielding results shown in Figure 3. The results suggest that control variables did not have significant impact on SCS. The analysis showed that CPB positively and significantly predicted career need satisfaction ($\beta = .286, p < .001$), providing support for hypothesis *H1*. Similarly, the relationship between RPB and career need satisfaction ($\beta = -.085, p < 0.05$) and that between IPB and career need satisfaction ($\beta = 0.392, p < 0.001$) were significant and in the predicted direction. Therefore, both *H2* and *H3* were supported. The impact of career need satisfaction on SCS was significant and positive ($\beta = .405, p < .001$), supporting *H4*. Finally, FTP moderates the link between career need satisfaction and SCS ($\beta = .108, p < .05$). Therefore, *H5* is supported (Figure 4).

Discussion

Data analysis indicates that competency-based personal branding activities are positively related to satisfaction of career parameters including authenticity, balance and challenge. Similar result was found for identity-based branding activities. People who use their abilities to build their brands will be able to focus their time and thought on improving their abilities through interesting and engaging work. Additionally, by focusing on their own strengths, they can be true to themselves without having to perform actions such as surface acting and deep acting (Bridgen, 2011). Focusing on a few areas of strength also helps those who choose this option to allocate their time to other non-work activities. Identity-based personal branding also requires and encourages the person to be true to himself. This approach involves overcoming obstacles and learning which fosters challenge need satisfaction. Finally, non-work activities in either family or private areas can be a part of the branding process based on this approach, which assist in fulfilling balance needs. The research results have similarities to previous studies. Some studies show that personal branding plays an important role in improving

employability which fosters career satisfaction (Gorbatov et al., 2019; Khedher, 2019; Rangarajan et al., 2017). Another study shows that building a personal brand will help increase personal brand equity. Brand equity, in turn, plays an important role in improving work performance, employability and feelings of career success (Gorbatov et al., 2021).

Although personal branding is an individual factor, the role of personal branding in organizations is also emphasized. Personal branding is one of the knowledge management practices that contributes to promoting creative innovation in the organization (Alonso-Gonzalez et al., 2019). They argued that personal branding will help motivate career development within the organization. In addition, personal branding promotes self-confidence, enhances the reputation of individual employees. At the same time, personal branding helps improve teamwork performance through mutual understanding, enhanced internal communication and increased employee satisfaction. It was found that sales force personal brand positively leads to sales performance (Amoako, Okpattah, 2018). Personal branding process improves a salesperson's credibility, product knowledge, and communication skills. Furthermore, personal brand can foster a salesperson's ability to connect emotionally with prospective buyers, leading to better sales performance. Similarly, there was a mutually supportive relationship between employee personal branding and organizational branding (Kucharska, 2019). In addition, both factors help improve the organization's brand performance. The author concluded that in the effort to build an organizational brand, managers should support employees in building and developing personal branding because both promote the organization's brand image. In a recent work it was found that building and enhancing personal brand equity can serve as an important motive for knowledge workers to share their explicit and tacit knowledge (Kucharska, 2024). Therefore, knowledge-driven organizations can support employees' personal branding to increase the knowledge-sharing flow.

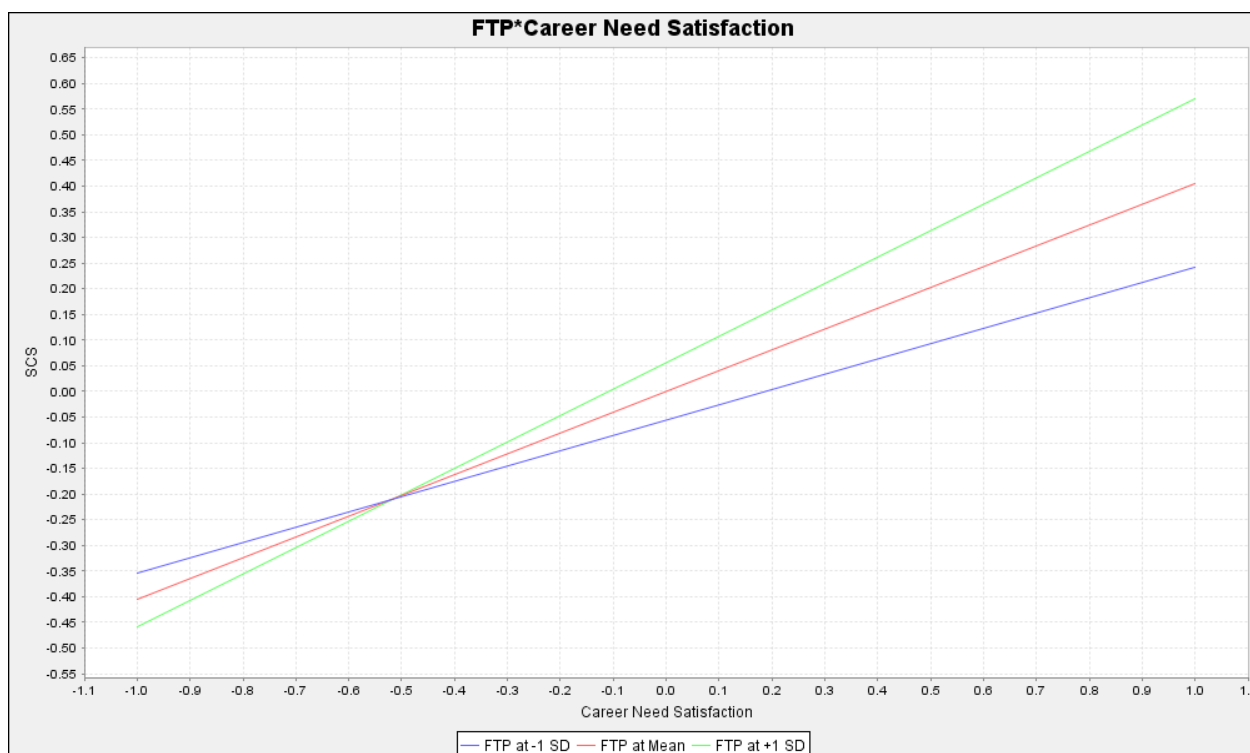


Figure 4. The moderating impact of future time perspective

Career success is one of the most important motives for employees at work. Career success has been measured with objective criteria such as salary, promotion and position in the organizational

hierarchy (Sullivan, Baruch, 2009). In modern day's flatter organizational structure, however, lateral advancements upward within an organization become more difficult. As such, employees are seeking other subjective career success such as career satisfaction and reputation (Akkermans, Tims, 2017). Personal branding can be viewed as the process through which the employees satisfy their career needed as proposed by the KCM (Mainiero, Sullivan, 2005). The fulfillment of the career needs significantly predicted SCS. The result was in line with previous research in the field (Tran Huy, 2023). Thus, by supporting the employees to create and develop their personal brands, the organizations can provide opportunities for the employees to succeed in their careers in the absence of promotion opportunities.

Extant research suggested that in the current dynamic career environment, the employees are required to be active in developing and pursuing career achievements, the roles of organizations are still vital. It was found that management practices in the forms of high performance work system foster the employees' job crafting, which in turn foster career success (Tran Huy, Vu Hoang, 2023). On the other hand, personal branding has been found to enhance perceived employability, which can lead to the employees leaving the organizations (Alonso-Gonzalez et al., 2019; Gorbatov et al., 2019). Thus organizations can engage employees in intrapreneurial projects that allow them to act like entrepreneurs (Huy Tran, 2022). Such projects enable the employees to make use of their personal brands in a task that requires communication, relationship, and social connections.

The moderating role of future time perspective on the link between career need satisfaction and subjective career success has been confirmed. The result also conforms with literature evidence. For example, it was found that people who score high in FTP tend to engage in goal directed behaviors, are high achievers and have better health (Kooij et al., 2018). Another research proposed that occupational future time perspective fosters job satisfaction, organizational commitment and work engagement (Rudolph et al., 2018). This research argues that as the importance of each career parameter changes over time, satisfaction of career needs may be perceived as potential for future overall career success. Therefore, people who have high future time perspective are likely to experience subjective career success when career needs are met.

Implications

Theoretical implications

This research makes several contributions to literature. First, it conceptualizes personal branding as utilization of resources and proposes three approaches to personal branding: competence-, relationship- and identity-based. Previous measures of personal branding were either not mutually exclusive or not collectively exhaustive (Gorbatov et al., 2019; Rangarajan et al., 2017; Shafiee et al., 2020). In addition, a measurement scale for personal branding was proposed. Second, the current research explores the influence of personal branding on career success through the achievements of career needs, based on KCM. Previous works mainly investigates employability as the mechanism through which personal branding influences career success. Finally, future time perspective has been hypothesized and found to have a moderating impact on the link between career need satisfaction and SCS. While future time perspective has been widely researched, such moderation receives less attention.

Practical implications

It is beneficial to develop and promote personal brands through effective branding strategies (Vallas, Christin, 2018). Beside employability, successful personal branding can lead to the satisfaction of career needs, which is an antecedent of SCS (Gorbatov et al., 2019). People can utilize

their different resources to develop their brands. Ones can rely on competence, relationship or identity to base their personal branding. In addition, they can adopt any combination of the three approaches. It is also important to note the dark side of personal branding. Insufficient branding, misdirected branding and overreliance on relationship may have negative effects on health, well-being and career need satisfaction. Thus, finding optimal personal branding is vital for successful careers (Labrecque et al., 2011).

As FTP can be viewed as a malleable cognitive construct, it is important for people who try to build their personal brands to adopt this orientation towards the future in order to achieve their career success (Kooij et al., 2018). Because there are different patterns of career, some career parameters may be more dominant at a point in time, requiring the compromise of other career parameters. By adopting a future time perspective orientation, the individuals can be more determined in achieving career success despite certain setbacks.

Limitations

First, our sampling technique and sample size may not be presentative enough to ensure generalizability and robustness of results. Instead of focusing only on adults in Hanoi, future research can examine respondents in different areas of Vietnam. Previous research indicates a strong cultural differences across the regions of the country (Phuong, Takahashi, 2021). In addition, multiple-wave data collection may be helpful in interpreting causal relationships.

Second, this research did not investigate the possible moderators of the relationships between personal branding approaches and career need satisfaction. Because people place different importance on various needs, personal values, career orientations such as boundaryless and protean may have interesting impacts (Huy Tran, 2022). Third, this paper only includes future time perspective as a moderator of the link between career need satisfaction and SCS. More important variables such as values and personal orientations can have important effect as well.

Conclusion

Personal branding is a process through which people develop, maintain and promote their brands. Personal branding can be viewed as the utilization of different types of resources. Besides positive effect, it is important to note PB activities can negatively influence the individual's career need satisfaction. The relationship between PB and SCS may be moderated by important factors that require further research attention.

Acknowledgement

This research is funded by National Economics University, Vietnam to Phuong Tran Huy. Grant ID: CBQT1.2022.09

References

- Akkermans, J., Tims, M. (2017). Crafting your career: how career competencies relate to career success via job crafting. *Applied Psychology*, 66(1), 168–195. <https://doi.org/10.1111/apps.12082>
- Akter, S., Fosso Wamba, S., Dewan, S. (2017). Why PLS-SEM is suitable for complex modelling? An empirical illustration in big data analytics quality. *Production Planning & Control*, 28(11–12), 1011–1021. <https://doi.org/10.1080/09537287.2016.1267411>
- Alonso-Gonzalez, A., Peris-Ortiz, M., Cao-Alvira, J. J. (2019). Personal branding as a knowledge management tool to enhance innovation and sustainable development in organizations. In M. Peris-Ortiz, J. J. Ferreira, J. M. Merigó Lindahl (Eds.), *Knowledge, Innovation and Sustainable Development*

- in Organizations: A Dynamic Capabilities Perspective* (113–129). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-74881-8_8
- Amoako, G. K., Okpattah, B. K. (2018). Unleashing salesforce performance: The impacts of personal branding and technology in an emerging market. *Technology in Society*, 54, 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2018.01.013>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177–202.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumeister, R. F., Hutton, D. G. (1987). Self-Presentation Theory: Self-construction and audience pleasing. In B. Mullen and G. R. Goethals (Eds.), *Theories of Group Behavior* (71–87). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-4634-3_4
- Baycan, T., Öner, Ö. (2023). The dark side of social capital: A contextual perspective. *The Annals of Regional Science*, 70(3), 779–798. <https://doi.org/10.1007/s00168-022-01112-2>
- Bendisch, F., Larsen, G., Trueman, M. (2013). Fame and fortune: A conceptual model of CEO brands. *European Journal of Marketing*, 47(3/4), 596–614. <https://doi.org/10.1108/03090561311297472>
- Bridgen, L. (2011). Emotional labour and the pursuit of the personal brand: Public relations practitioners' use of social media. *Journal of Media Practice*, 12(1), 61–76. https://doi.org/10.1386/jmpr.12.1.61_1
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M., Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54(3), 165–181. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.54.3.165>
- Gattiker, U. E., Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human Relations*, 41(8), 569–591. <https://doi.org/10.1177/001872678804100801>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., Lysova, E. I. (2018). Personal branding: interdisciplinary systematic review and research agenda. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2018.02238>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., Lysova, E. I. (2019). Get Noticed to Get Ahead: The Impact of Personal Branding on Career Success. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2019.02662>
- Gorbatov, S., Khapova, S. N., Oostrom, J. K., Lysova, E. I. (2021). Personal brand equity: Scale development and validation. *Personnel Psychology*, 74(3), 505–542. <https://doi.org/10.1111/peps.12412>
- Gorbatov, S., Oostrom, J. K., Khapova, S. N. (2024). Work does not speak for itself: Examining the incremental validity of personal branding in predicting knowledge workers' employability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 33(1), 40–53. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2276533>
- Grimland, S., Vigoda-Gadot, E., Baruch, Y. (2012). Career attitudes and success of managers: The impact of chance event, protean, and traditional careers. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1074–1094. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560884>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
- Harris, L., Rae, A. (2011). Building a personal brand through social networking. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 14–21. <https://doi.org/10.1108/02756661111165435>
- Hirschi, A. (2012). The career resources model: An integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383. <https://doi.org/10.1080/03069885.2012.700506>

- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S., Spurk, D. (2018). Assessing key predictors of career success: development and validation of the career resources questionnaire. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338–358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Holman, E. A., Zimbardo, P. G. (2009). The social language of time: The time perspective–social network connection. *Basic and Applied Social Psychology*, 31(2), 136–147. <https://doi.org/10.1080/01973530902880415>
- Huang, Y.-A., Lin, C., Phau, I. (2015). Idol attachment and human brand loyalty. *European Journal of Marketing*, 49(7/8), 1234–1255. <https://doi.org/10.1108/EJM-07-2012-0416>
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., Barrick, M. R. (1999). The Big Five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621–652. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00174.x>
- Khedher, M. (2015). An inspiring resource for developing personal branding phenomena. *The Marketing Review*, 15(1), 117–131. <https://doi.org/10.1362/146934715X14267608178802>
- Khedher, M. (2019). Conceptualizing and researching personal branding effects on the employability. *Journal of Brand Management*, 26(2), 99–109. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0117-1>
- Kooij, D. T. A. M., Kanfer, R., Betts, M., Rudolph, C. W. (2018). Future time perspective: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 103(8), 867–893. <https://doi.org/10.1037/apl0000306>
- Košťál, J., Klicperová-Baker, M., Lukavská, K., Lukavský, J. (2016). Short version of the Zimbardo Time Perspective Inventory (ZTPI–short) with and without the Future-Negative scale, verified on nationally representative samples. *Time & Society*, 25(2), 169–192. <https://doi.org/10.1177/0961463X15577254>
- Kucharska, W. (2019). Personal branding — a new competency in the era of the network economy. corporate brand performance implications. In P. Golinska-Dawson, M. Spychała (Eds.), *Corporate Social Responsibility in the Manufacturing and Services Sectors* (19–34). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-642-33851-9_2
- Kucharska, W. (2024). Self-perceived personal brand equity of knowledge workers by gender in light of knowledge-driven organizational culture: evidence from poland and the united states. *Sage Open*, 14(1), 21582440241227280. <https://doi.org/10.1177/21582440241227280>
- Labrecque, L. I., Markos, E., Milne, G. R. (2011). Online personal branding: processes, challenges, and implications. *Journal of Interactive Marketing*, 25(1), 37–50. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.09.002>
- Mainiero, L. A., Gibson, D. E. (2018). The Kaleidoscope Career Model revisited: how midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361–377. <https://doi.org/10.1177/0894845317698223>
- Mainiero, L. A., Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 19(1), 106–123.
- Ng, T. W. H., Eby, L. T., Sorensen, K. L., Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 58(2), 367–408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2014). Subjective career success: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 85(2), 169–179. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.06.001>
- Phan, H. P., Ngu, B. H., McQueen, K. (2020). Future time perspective and the achievement of optimal best: reflections, conceptualizations, and future directions for development. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.01037>

- Philbrick, J. L., Cleveland, A. D. (2015). Personal Branding: Building Your Pathway to Professional Success. *Medical Reference Services Quarterly*, 34(2), 181–189. <https://doi.org/10.1080/02763869.2015.1019324>
- Phuong, T. H., Takahashi, K. (2021). The impact of authentic leadership on employee creativity in Vietnam: A mediating effect of psychological contract and moderating effects of subcultures. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), 77–100. <https://doi.org/10.1080/13602381.2021.1847467>
- Portes, A. (1998). Social capital: Its origins and applications in modern sociology. *Annual Review of Sociology*, 24, 1–24. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.24.1.1>
- Rangarajan, D., Gelb, B. D., Vandaveer, A. (2017). Strategic personal branding — And how it pays off. *Business Horizons*, 60(5), 657–666. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.009>
- Rudolph, C. W., Kooij, D. T. A. M., Rauvola, R. S., Zacher, H. (2018). Occupational future time perspective: A meta-analysis of antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 39(2), 229–248. <https://doi.org/10.1002/job.2264>
- Sakuraya, A., Imamura, K., Inoue, A., Tsutsumi, A., Shimazu, A., Takahashi, M., Totsuzaki, T., Kawakami, N. (2017). Workplace social capital and the onset of major depressive episode among workers in Japan: A 3-year prospective cohort study. *J. Epidemiol Community Health*, 71(6), 606–612. <https://doi.org/10.1136/jech-2016-208561>
- Scheidt, S., Gelhard, C., Henseler, J. (2020). Old practice, but young research field: A systematic bibliographic review of personal branding. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2020.01809>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. (2001). The Five-Factor Model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1–21. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1757>
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 219–237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Shafiee, M., Gheidi, S., Khorrami, M. S., Asadollah, H. (2020). Proposing a new framework for personal brand positioning. *European Research on Management and Business Economics*, 26(1), 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.12.002>
- Shipp, A. J., Edwards, J. R., Lambert, L. S. (2009). Conceptualization and measurement of temporal focus: The subjective experience of the past, present, and future. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 110(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.05.001>
- Simmons, J., Wolff, H.-G., Forret, M. L., Sullivan, S. E. (2022). A longitudinal investigation of the Kaleidoscope Career Model, networking behaviors, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 138, 103764. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103764>
- Spurk, D., Hirschi, A., Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>
- Sullivan, S. E., Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542–1571. <https://doi.org/10.1177/0149206309350082>
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *The Career Development International*, 14(3), 284–302. <https://doi.org/10.1108/13620430910966442>
- Sullivan, S. E., Mainiero, L. (2008). Using the Kaleidoscope Career Model to understand the changing patterns of women's careers: Designing hrd programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32–49. <https://doi.org/10.1177/1523422307310110>
- Tran, H. P. (2022). High performance work system and intrapreneurial behavior: The role of relational psychological contract, self-efficacy and boundaryless career orientation. *Organizational Psychology*, 12(1), 9–26.

- Tran Huy, P. (2023). Crafting your career success: The role of high-performance work system, HRM attribution, and job crafting. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05162-3>
- Tran Huy, P., Vu Hoang, N. (2023). Career impact of high-performance work system: a kaleidoscope perspective. *Psychological Reports*, 00332941231159607. <https://doi.org/10.1177/00332941231159607>
- Vallas, S. P., Christin, A. (2018). Work and identity in an era of precarious employment: How workers respond to “Personal branding” discourse. *Work and Occupations*, 45(1), 3–37. <https://doi.org/10.1177/0730888417735662>
- Zakay, D. (2016). Psychological time. In B. Mölder, V. Arstila, P. Øhrstrøm (Eds.), *Philosophy and Psychology of Time* (53–66). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-22195-3_4
- Zhang, G., Chan, A., Zhong, J., Yu, X. (2016). Creativity and social alienation: The costs of being creative. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1252–1276. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072107>
- Zimbardo, P. G., Boyd, J. N. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(6), 1271–1288. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.6.1271>

Received 21.05.2024

Персональный брендинг и успех в карьере по модели «Калейдоскоп»: роль перспективы будущего

ТРАН ХЮИ Фьонг

ORCID: 0000-0002-9467-4836

Национальный экономический университет, Ханой, Вьетнам

ХОАНГ Тхи Хюэ

ORCID: 0000-0003-1460-5492

Национальный экономический университет, Ханой, Вьетнам

НГУЕН Май Фьонг

ORCID: 0009-0005-5180-4871

Национальный экономический университет, Ханой, Вьетнам

Аннотация. Цель. Целью данной работы является разработка шкалы для измерения персонального брендинга, основанного на использовании ресурсов. Кроме того, рассматривается влияние персонального брендинга на субъективный успех в карьере с использованием модели «Калейдоскоп»¹. Рассматривается роль перспективы будущего в вышеуказанной взаимосвязи. **Методология.** Качественное исследование с групповыми обсуждениями помогло разработать шкалу измерения для личного брендинга. Количественное исследование использовалось для проверки предложенных взаимосвязей. Данные были собраны у 356 взрослых в Ханое, Вьетнам. Моделирование структурными уравнениями методом частичных наименьших квадратов проводилось с помощью программного обеспечения SmartPLS. **Результаты.** Были предложены три подхода к личному брендингу: основанный на компетенциях, основанный на отношениях и основанный на идентичности. Персональный брендинг, основанный на компетенциях и основанный на идентичности, вносят положительный вклад в удовлетворение карьерных потребностей. В то же время брендинг, основанный на отношениях, вносит отрицательный вклад в удовлетворение карьерных потребностей. Это, в свою очередь, предсказывает субъективный карьерный успех, при этом временная перспектива будущего смягчает их взаимосвязь. **Значимость для практики.** При построении личных брендов использование сильных сторон может оказать желаемое воздействие. Однако опора на построение бренда, основанного на отношениях, может иметь отрицательное влияние на параметры карьеры. Рекомендуется сочетание подходов для оптимального брендинга. В последнее время интерес к личному брендингу возрос, особенно с использованием социальных сетей. Важно понимать как положительные, так и отрицательные стороны личного брендинга в стремлении к карьерному успеху. **Ценность результатов.** В статье предлагается новый подход к концептуализации личного брендинга и три стратегии его построения. Кроме того, рассматривается влияние личного брендинга на карьеру, основанное на удовлетворении карьерных потребностей, выявленных на основе модели «Калейдоскоп». Наконец, изучение роли перспективы будущего вносит новый вклад в литературу.

Ключевые слова: персональный брендинг; удовлетворение карьерных потребностей; субъективный карьерный успех; модель карьеры «Калейдоскоп»; перспектива будущего.

¹ Модель карьеры «Калейдоскоп» предполагает, что работники управляют своей карьерой на основе своих личных ценностей. При этом они могут изменять различные аспекты своей карьеры и работы. Кроме того, они исследуют и выбирают среди альтернативных вариантов карьеры такой, который наилучшим образом будет обеспечивать соответствие требований работы своим личным ценностям и интересам (Sullivan, Mainiero, 2008). Модель также предполагает, что решения о карьере принимаются на основе рассмотрения трёх параметров карьеры: аутентичность, баланс и вызов, которые в данном исследовании выступают в качестве карьерных потребностей. — *Прим. ред.*



The mediating role of meaningfulness of work in the relationship between mindfulness and psychological resilience in cargo employees¹

Fırat GÜLTEKİN

ORCID: 0000-0001-9456-1818

Ondokuz Mayıs University, Samsun, Turkey

Gökben BAYRAMOĞLU

ORCID: 0000-0002-6880-6903

Hitit University, Çorum, Turkey

Abstract. *Purpose.* The purpose of this study is to determine the mediating role of meaningfulness of work in the effect of mindfulness on psychological resilience in cargo sector employees. *Method.* For this purpose, data were obtained from 415 cargo employees working in Turkey through a questionnaire. Three scales were used in the study. Cronbach's alpha coefficient was used for reliability analysis and confirmatory factor analysis was used for validity. Correlation analysis was conducted to determine the relationships between variables. Regression analysis was conducted to determine the interactions between variables. Structural equation modeling was used for model tests. SPSS and AMOS programs were used to analyze the data. *Findings.* As a result, it was found that mindfulness has a positive and significant effect on psychological resilience and meaningfulness of work. On the other hand, meaningfulness of work was found to have a positive and significant effect on psychological resilience. It was also determined that meaningfulness of work played a mediating role in the effect of mindfulness on psychological resilience.

Keywords: mindfulness, meaningfulness of work, psychological resilience.

Introduction

In today's business world, competition leads to higher levels of stress among employees compared to the past. Additionally, natural disasters and global health crises, such as the COVID-19 pandemic, have significant psychological impacts on workers. During the COVID-19 pandemic, cargo sector employees, like healthcare workers, could not minimize human interaction and had to maintain constant contact with people due to the nature of their work. While many professions shifted to remote work, cargo sector employees were unable to do so because of the work's inherent requirements. Moreover, the importance of the cargo sector became even more evident during natural disasters in our country, such as fires and earthquakes. Therefore, research is needed to explore ways

¹ This study is based on the PhD thesis of the first author.

to help sector employees cope with adversities more effectively and to enhance their psychological resilience. This study aims to determine the role of mindfulness and meaningfulness of work in increasing the psychological resilience levels of cargo workers.

The purpose of this study is to examine the role of mindfulness and meaningfulness of work in increasing the psychological resilience levels of cargo sector employees. Additionally, the study aims to determine the effects of these two factors on psychological resilience and to develop recommendations to help individuals working in stressful and challenging environments, such as the cargo sector, become more resilient.

Mindfulness is a state of consciousness focused on the present moment. Conversely, individuals who have grasped mindfulness do not dwell extensively on the past or worry about the future. Instead, they only perceive the present moment and their current surroundings (Hyland et al., 2015, p. 580). Meaningfulness of work means work that is experienced as particularly important and has a more positive meaning for individuals (Rosso et al., 2010, p. 95). It is very important for employees to find their work as meaningful as their lives. For a person who spends at least eight hours a day at a job, working in meaningful work can also increase the level of satisfaction in his life. D. L. Henry defined psychological resilience as the capacity to successfully adapt, work positively, or continue life despite high risk, chronic stress, or long-term and severe trauma (Henry, 1999).

The study's contribution to the literature can be said to be the emergence of the need to emphasize psychological factors such as mindfulness and meaningfulness of work in order to develop psychological resilience. There are limited studies in the literature on the effects of these factors on employees in private sectors such as the cargo sector, and this research aims to fill this gap. In addition, by providing practical suggestions for organisations, it will contribute to the development of strategies to increase the psychological resilience of employees in the cargo sector and similar areas.

The findings of the study will guide sector managers and human resources experts in developing intervention programs that will enable their employees to cope with stress. It will also contribute to the creation of organizational strategies that aim to increase employees' job satisfaction, productivity and overall quality of life. When the three variables of the study are examined, it is seen that each variable is positive concepts. Giving importance to positive elements for organizations can lead to happier, more productive and higher-performing employees.

Conceptual framework

Mindfulness

Consciousness is a separate concept from other forms of mental processing (cognition, motivations, and emotions) that allow people to function effectively (Averill, 1992, p. 13). Consciousness includes both awareness and attention. Awareness is the background "radar" of consciousness that constantly monitors the internal and external environment. Attention, on the other hand, is the process of focusing on a limited range of experience, the alertness of consciousness that provides high sensitivity. Awareness and attention are intertwined, such that attention is constantly pulling "shapes" from the ground of awareness and keeping them in focus for varying periods of time. A person can be conscious of thoughts, motives, and emotions, as well as sensory and perceptual stimuli (Brown, Ryan, 2003, p. 822).

Mindfulness is defined as a level of awareness developed by paying attention in a specific way: in the present moment, intentionally, and without reactivity or criticism, with an open-hearted attitude, moment by moment, non-judgmentally (Kabat-Zinn, 2015, p. 1481). The concept of mindfulness is based on ancient Buddhist, Hindu and Chinese philosophies. These Far Eastern approaches to

mindfulness therefore inherently emphasise contemplative, non-reactive awareness and a focus on the self and one's experiences (Thanissaro, 2007). The role of such mindfulness practices is to appropriately balance the mind in the present moment and reduce its reactivity to what is happening in the moment. This is a way of relating to all experiences (positive, negative and neutral). In this way, the overall level of emotional suffering decreases and the sense of well-being increases (Germer, et al., 2005, p. 12).

Psychological resilience

Basically, psychological resilience means the ability to maintain mental health or adapt positively to the environment and events despite experiencing various troubles and difficulties (Masten, 2001, p. 227). Psychological resilience: it is being examined by researchers from various disciplines including psychology, management sociology, and more recently genetics, among others. However, there is no consensus on a general definition. One of the most important research questions in studies is how individuals cope with and withstand difficulties without resulting in negative physical or mental health outcomes (Herrman et al., 2011, p. 259).

Resilience has both behavioral and psychological components. The psychological component of resilience enables people to maintain their mental health and well-being not only when recovering from trauma but also when facing adversity. The behavioral component of resilience enables people to remain effective at home and at work, to focus on relevant tasks and goals, and to achieve them (Robertson, Cooper, 2013, p. 175). In his literature review on resilience, L. M. Daly identified some important characteristics of psychological resilience as follows: Psychological resilience enhances the ability to utilize resources, accelerates positive functioning by regulating flexibility, and improves the ability to recover in the face of challenging conditions (Daly, 2020, p. 330).

Meaningfulness of work

Meaningfulness of work refers to work that is particularly experienced as significant and carries a more positive meaning for individuals (Rosso et al., 2010, p. 95). Meaning can be constructed individually from one's own perceptions, socially from norms (shared perceptions), or from both (Pratt, Ashforth, 2003, p. 312). To comprehend the meaningfulness of work, it may be beneficial to understand the meaning in life, another significant topic. Meaning in life refers to the perception that individuals' lives are significant, have value, and emerge in accordance with some overarching purposes (Steger, Dik, 2010, p. 133). The concept of meaning in life was defined by psychologist Viktor Emil Frankl, a prisoner in the Auschwitz concentration camp during World War II, as "finding something that brings positive emotions and a sense of purpose in life, and then imagining success and the fulfillment of that purpose." (Frankl, 2019). According to V. Frankl, the purpose of life is to find meaning; if there is a purpose, humans can endure suffering (Bragger et al., 2021, p. 1046). V. E. Frankl stated that the primary concern of humans is not pleasure or avoiding pain, but finding meaning in their lives (Frankl, 1984). Meaning is the outcome of what is felt or what the felt experience signifies. Just as in interpreting the meaning of life for an individual, the meaning of one's work or the role it plays, such as a paycheck, a higher position, something to be done, etc., has different levels of significance for each individual (Pratt, Ashforth, 2003, p. 309).

Perceptions about meaning, despite being influenced by the environment or social context, are ultimately determined by the individual themselves (Wrzesniewski, 2003, p. 304). Therefore, as individuals fulfill their autonomy and relational needs, they are likely to find meaning in their work. Meaning at work thus represents the subjective experience of meaningfulness within a specific work context (Schnell et al., 2013, p. 543). Meaningfulness emerges when one's identity is integrated with one's role in the organisation (Bailey et al., 2019, p. 92). Similarly, a meaningfulness occurs when there is consistency between the individual's self-perception and the actual job role (Scroggins, 2008).

The meaningfulness of work is related to the extent to which job tasks are aligned with goals that are consistent with one's values and principles (Mostafa, Abed El-Motalib, 2020, p. 113). As the terms "meaning" and "meaningfulness" are interrelated, there is considerable overlap in the way they are used in the literature (Rosso et al., 2010, p. 95). Researchers have often used the terms "meaning" and "meaningfulness" interchangeably (Pratt, Ashforth, 2003, p. 311).

Hypotheses and research model

The relationship between mindfulness and psychological resilience

Psychological resilience, an important psychological trait, is defined as the individual's capacity to achieve positive adaptation and development in adverse and stressful conditions (Ong et al., 2006, p. 733). Despite significant distress or trauma experiences, resilient individuals tend to mitigate the negative effects of stress, adapt to change and difficulties, and maintain an optimistic outlook (Ferreira et al., 2020, p. 2). Studies in the literature have found evidence of the relationship between mindfulness, defined as the capacity to focus attention on the present moment both externally and internally, and psychological resilience (Vidal-Meliá et al., 2022, p. 2). R. W. Thompson with colleagues examined theoretical and empirical evidence supporting the relationship between psychological resilience and mindfulness in response to trauma, determining that mindfulness has a positive effect on psychological resilience following exposure to trauma (Thompson et al., 2011). On the other hand, the findings in study on a sample of 141 university students revealed that there were significant positive relationships between mindfulness and resilience (Pidgeon, Keye, 2014). In their studies, they concluded that programs aimed at developing resilience and awareness should be developed and supported in order to increase university students' skills in effectively managing the complex challenges and demands of university life. It was found a positive and significant relationship between mindfulness and psychological resilience in their study on 133 humanitarian aid workers (Harker et al., 2016). X. Liu with colleagues conducted a meta-analysis on the relationship between mindfulness and resilience in the data they obtained from 20 different sample groups of university students (Liu et al., 2022). As a result of the study, they observed that there was a significant relationship between these two variables. The literature review indicates a positive interaction between mindfulness and psychological resilience. Therefore, the *H1* hypothesis is formulated as follows:

H1: Mindfulness positively influences psychological resilience.

The relationship between mindfulness and meaningfulness of work

Some studies consider mindfulness as an antecedent that affects employees' perceptions of meaningfulness towards their work (Leroy et al., 2013; Long, 2017). Mindfulness increases employees' passion for work by perceiving their work as meaningful and purposeful (Leroy et al., 2013). Mindfulness helps employees to better understand their environment and make quality and accurate decisions. Employees who practice mindfulness tend to show a better ability to use their senses when interpreting data from the environment. This makes their work more meaningful (Singh, Bamel, 2020, p. 260). The number of studies investigating the relationship and interaction between these two variables is limited. These studies are listed below, respectively. L. Chen with colleagues determined a positive and significant relationship between mindfulness and the meaningfulness of work in their study on 129 employees. In another study conducted on 311 employees in the public and private sectors, N. Singh and U. Bamel found that mindfulness positively affected the meaningfulness of work (Chen et al., 2022; Singh, Bamel, 2020). Considering the studies in literature, it appears that there is a positive effect between mindfulness and psychological resilience. In this case, the *H2* hypothesis was created as follows:

H2: Mindfulness positively influences the meaningfulness of work.

The relationship between meaningfulness of work and psychological resilience

The other two variables whose interaction was investigated in the study are meaningfulness of the work and psychological resilience. When the literature was scanned, studies were found that found an effect between these two variables. It was determined a positive relationship between the meaningfulness of work and resilience in their study on 550 healthcare workers (Lorenz et al., 2016). In research on 154 call industry employees, it was revealed that meaningful work plays an important role in increasing the psychological resilience of employees, so that employees can cope with difficult situations and protect their identities (Kanwal et al., 2020). In their study on a group of primary school teachers ($N=174$), J. van Wingerden and R. F. Poell found that there was a positive relationship between the meaningfulness of the work and psychological resilience (Wingerden van, Poell, 2019).

It was found a positive relationship between the meaningfulness of the work and psychological resilience in their study on 41 military members (Carroll, Bailliard, 2023). In the light of these studies, the third hypothesis of the research, $H3$, was created as follows.

$H3$: Meaningfulness of work positively influences psychological resilience.

The mediating role of work meaningfulness in the effect of mindfulness on psychological resilience

When the literature was reviewed, no study was found that tested the concepts of mindfulness, meaningfulness of work and psychological resilience simultaneously in a model. However, as mentioned above, it was observed that there were studies investigating the influence of mindfulness on work meaningfulness (Chen et al., 2022; Singh, Bamel, 2020; Koçer, 2019), mindfulness on psychological resilience (Liu et al., 2022; Harker et al., 2016) and work meaningfulness on psychological resilience (Carroll, Bailliard, 2023; Wingerden van, Poell, 2019; Kanwal et al., 2020). In the light of this information, this study was based on the idea that the meaningfulness of the work could play a mediating role in the influence of mindfulness on psychological resilience. In this case, the $H4$ hypothesis was created as follows.

H_4 : The meaningfulness of work has a mediating role in the influence of mindfulness on psychological resilience.

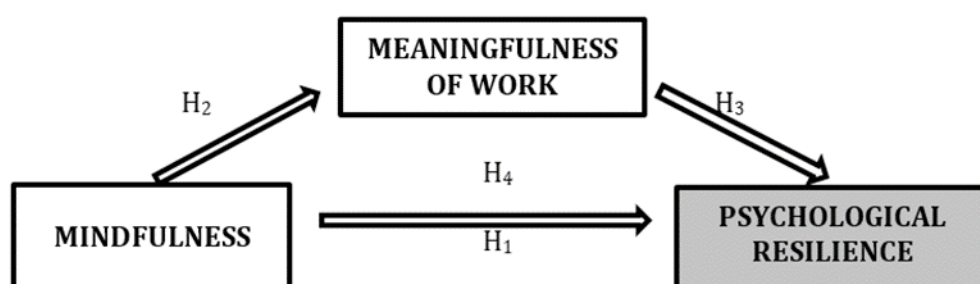


Figure 1. Model of research

Research methods

Sample and data collections

In the study, convenience sampling method, which is among the non-probability based sampling methods, was used. Convenience sampling method is a method that enables rapid data collection known as accidental or convenience sampling method (Gürbüz, Şahin, 2015). A total of 434 questionnaires were distributed to cargo employees throughout Turkey. A total of 19 questionnaires

were excluded from the returned questionnaires due to incomplete, incorrect and extreme outliers, and the analysis continued with the remaining 415 data. Of the participants, 78.6% were male, 38.8% were between the ages of 36-45, 69.4% were married, 38.1% were high school graduates, 50.6% were couriers, and 24.3% stated that they had been working in this position for 6-10 years.

The following scales were used in the study.

Mindfulness

A 15-item unidimensional dispositional “Mindful Attention Awareness Scale” (MAAS) developed by K. W. Brown and R. M. Ryan and adapted into Turkish by Z. Özyeşil with colleagues was used (Brown, Ryan, 2003; Özyeşil et al., 2011). Item examples: “I do jobs or tasks automatically, without being aware of what I’m doing” and “I snack without being aware that I’m eating.”

Meaningfulness of work

A 10-item, three-dimensional “The work and meaning inventory” (WAMI) developed by M. F. Steger with colleagues and adapted into Turkish by M. A. Findıklı with colleagues was used (Steger et al., 2012; Findıklı et al., 2017). Item examples: “I have found a meaningful career” and “I understand how my work contributes to my life’s meaning.”

Psychological resilience

A 6-item “Psychological resilience scale” developed by F. Luthans with colleagues and used as a sub-dimension of the organizational psychological capital scale, which consists of 24 items and whose reliability and validity were tested by F. Çetin and H. M. Basım, was used (Luthans et al., 2007; Çetin, Basım, 2012). Item examples: “When I have a setback at work, I have trouble recovering from it, moving on [...]” and “I usually take stressful things at work in stride”. Item 3 in the scale is reverse coded.

For all scales, participants were asked to rate each statement using a 5-point Likert-type scale.

Data analysis

Before proceeding with data analysis, the normality distribution of the scales was examined. The reliability of the scales was assessed by calculating the Cronbach’s alpha coefficient, while their validity was evaluated using confirmatory factor analysis (CFA). Regression analysis was used to identify the interactions between variables. Structural equation modeling (SEM) was employed for model testing. The significance of the mediation analysis was determined using the bootstrap method. SPSS and AMOS software were used to analyze the data.

Results

Descriptive statistics for scales

Information on the skewness and kurtosis values for the mean, standard deviation, and normality distribution of the scales is presented in Table 1.

Table 1. Descriptive statistics for variables

Variable	Mean	Standard Deviation	Skewness	Kurtosis
Mindfulness	3.3820	.83052	-.166	-.383
Meaningfulness of work	3.8224	.78072	-.563	.197
Psychological resilience	3.9051	.80610	-.635	.742

When Table 1 is examined, it is seen that the averages of the scales are above 3. Skewness and kurtosis values should be between -1.5 and $+1.5$ (Tabachnick, Fidell, 2013). According to the table, the data are normally distributed.

Validity and reliability

Confirmatory factor analysis (CFA) was conducted to test the structural validity of the scales. Initially, t -values were examined, and no issues were observed in this regard. Following the analysis, two modifications were made to the mindfulness scale, one modification to the meaningfulness of work scale, and one item was removed from the psychological resilience scale due to low factor loading, resulting in goodness-of-fit indices reaching the expected range. Goodness-of-fit indices were compared to the reference values (Simon et al., 2010, p. 239). The goodness-of-fit indices for the scales are presented in Table 2.

Table 2. Measures of global fit for all models estimated

Scales	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	TLI	CFI
Mindfulness	3.356	.075	.050	.878	.907	.893	.910
Meaningfulness of work	3.062	.071	.033	.948	.952	.953	.964
Psychological resilience	2.746	.065	.024	.985	.987	.981	.991
Thresholds for good fit*	≤ 3	$\leq .05$	$\leq .05$	$\geq .95$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$
Thresholds for acceptable fit*	≤ 5	$\leq .08$	$\leq .10$	$\geq .80$	$\geq .80$	$\geq .80$	$\geq .85$

Source: * — (Simon et al., 2010, p. 239).

When the goodness of fit values are examined, it is seen that all values are between good fit and acceptable fit values.

In social sciences, reliability coefficient is generally measured by cronbach alpha values. This value is between 0 and 1. The closer the value is to 1, the higher the internal fit of the questions in the scale (İslamoğlu, Alnıaçık, 2014, p. 282). While some of the researchers stated that this value should be greater than 0.70 (Büyüköztürk, 2018, p. 183), some researchers stated that it should be greater than 0.40 (Kalaycı, 2014, p. 405).

The Cronbach's α values for the reliability coefficients of the scales are given in Table 3. When the reliability coefficients for the scales are examined, it is seen that all values are greater than 0.70.

Table 3. Reliability coefficients

Scale	Number of items	Cronbach's α
Mindfulness	15	.898
Meaningfulness of work	10	.897
Psychological resilience	5	.847

Structural equation modeling

The structural equation model of the hypotheses created for the purpose of the research is shown in Figure 2. Path analysis can be seen that mindfulness significant and positively influences meaningfulness of work (path $a = .18$), a meaningfulness of work significant and positive influences psychological resilience (path $b = .66$), and mindfulness directly influences psychological resilience (path $c' = .16$). As in the simple effect analysis, it was seen that the RMSEA value was slightly above the acceptable value range for model goodness of fit, and the modification suggested by the program was made. As a result of the modification, all values reached the reference value ranges. Goodness of fit values for the model are given in Table 4.

Table 4. Structural equation model goodness of fit values

Fit parameters	χ^2/df	RMSEA	SRMR	NFI	GFI	TLI	CFI
Good fit value	2.328	.057	.060	.855	.872	.903	.905
Thresholds for good fit*	≤ 3	$\leq .05$	$\leq .05$	$\geq .95$	$\geq .90$	$\geq .95$	$\geq .95$
Thresholds for acceptable fit*	≤ 5	$\leq .08$	$\leq .10$	$\geq .80$	$\geq .80$	$\geq .80$	$\geq .85$

Note: * — Source: (Simon et al., 2010, p. 239).

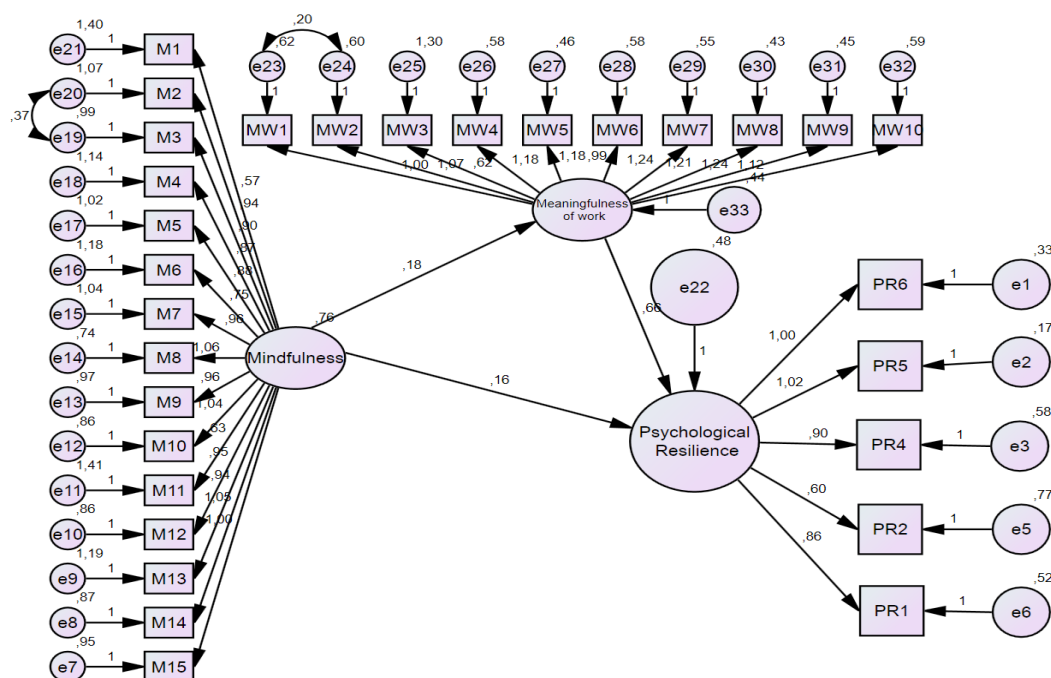


Figure 2. Structural equation model

When Table 4 is examined, it is seen that the χ^2/df value in the model is among the good fit values and all other values are within the acceptable value ranges. The t -values for the model were also examined. It was found that there was no problem in the t -values. Therefore, it is understood that the model is significant with these findings

Table 5 shows the non-standard path coefficient values (β), standard error values (SE) and significance (p) values of the simple mediating effect model for the mediating role of meaningfulness of work in the relationship between mindfulness and psychological resilience.

Table 5. Structural equation model coefficients

Forecast variables	Result variables					
	Meaningfulness of work			Psychological resilience		
	β	SE	P	β	SE	P
Mindfulness (c path)	-	-	-	.270*	.054	< .001
R^2	-	-	-	.077		
Mindfulness (a path)	.176*	.044	< .001	-	-	-
R^2	.051			-	-	-
Mindfulness (c' path)	-	-	-	.159*	.048	< .001
Meaningfulness of work (b path)	-	-	-	.657*	.074	< .001
R^2	-	-	-	.340		
Indirect effect	-	-	-	.115* (.048 – .197)		

Note: * — $p < 0.001$.

The total influence of mindfulness on psychological resilience was found to be statistically significant (path c; $\beta = .270$; $p < 0.001$). According to this result, $H1$ hypothesis was accepted. A

positive path coefficient was obtained between mindfulness and meaningfulness of work (path a; $\beta = .176$; $p < 0.001$). According to this result, *H2* hypothesis was accepted. A positive path coefficient was also detected between the meaningfulness of the work and psychological resilience (path b; $\beta = .657$; $p < 0.001$). According to this result, *H3* hypothesis was accepted. Finally, it was decided whether the indirect effect between mindfulness and psychological resilience was significant or not by looking at the confidence intervals obtained as a result of Bootstrap analysis. Accordingly, as a result of the Bootstrap analysis, when the meaningfulness of the work is mediated, the indirect influence of mindfulness on psychological resilience [$\beta = 0.115$; $p < 0.001$; 95% BCA CI (0.048 – 0.197)]. Since this range does not include the value 0, the mediation effect is statistically significant (MacKinnon et al., 2004, p. 9). According to this result, the *H4* hypothesis regarding mediation analysis, which is one of the main hypotheses of the study, was accepted. When the R^2 value for path a is examined, it can be said that mindfulness explains 5.1% of the meaningfulness of the work in the sample of cargo workers within the scope of this study. On the other hand, when the R^2 value of path b is examined, it is seen that the meaningfulness of the work explains 34% of psychological resilience.

Conclusions

Recent outbreaks of infectious diseases and natural disasters (such as floods, fires, earthquakes, etc.) have once again highlighted the critical role of the cargo sector in all processes. Particularly, the COVID-19 pandemic has profoundly affected the way organizations operate. Until 2020, remote work and hybrid work methods were used in very few countries. However, with the declaration of the pandemic by the World Health Organization in 2020, remote and hybrid work became widespread. Nevertheless, the cargo sector, like the healthcare sector, continued to work face-to-face. Given the significant role played by the cargo sector employees during challenging times, it is crucial for them to be psychologically resilient. Therefore, increasing employees' work engagement and psychological resilience in organizations will yield positive outcomes. This study addresses the topics of mindfulness and meaningfulness of work, which are believed to have a positive impact on these two variables.

As a result of this study, it has been found that mindfulness increases both the meaningfulness of work and psychological resilience in cargo employees. When the literature was reviewed, it was seen that there were studies that found a positive relationship and effect between mindfulness and psychological resilience (Harker et al., 2016; Pidgeon, Key, 2014; Thompson et al., 2011). There are also studies finding a positive effect and relationship between mindfulness and meaningfulness of work (Chen et al., 2022; Singh, Bamel, 2020; Koçer, 2019). In this case, it is understood that the findings of the study show parallels with the literature. Therefore, as the level of mindfulness increases in employees, both psychological resilience and meaningfulness of work will increase.

On the other hand, the fact that only the meaningfulness of the work explained 0.34 of the psychological resilience is another important finding of the study. The fact that the meaningfulness of the work explains a significant part of the psychological resilience in cargo workers is an important result for managers and human resources managers.

Furthermore, it was found that the main purpose of the study, which is the mediating role of the meaningfulness of work in the relationship between mindfulness and psychological resilience, was confirmed. According to this result, it is evident that mindfulness enhances psychological resilience more through the meaningfulness of work. Additionally, the finding that only the meaningfulness of work explains 34% of the variance in psychological resilience is also a significant result of the study.

In the light of these results, some suggestions were made to both managers and practitioners. First of all, suggestions to managers are as follows. As a result of the study, the importance of mindfulness

was determined. When this situation is considered from the perspective of organizations, managers have important duties. Managers who want to increase the meaningfulness of their employees' work and their psychological resilience can provide mindfulness training in their organizations. Thanks to the mindfulness training provided, employees can relax mentally by reducing their stress levels by improving their awareness, thus increasing their psychological resilience. Receiving mindfulness-based training not only for employees but also for managers at all levels can increase the quality of managers in listening carefully and making the right decisions. The meaningfulness of the work also has a significant impact on psychological resilience. In order for employees to find their works meaningful, managers rewarding and appreciating employees' achievements and being fair in promotions and wages can have an increasing effect on employees' understanding of their works. Arrangements can be made to improve the working conditions of employees. In innovations to be made in the organization, employees' opinions can be taken and their participation in decisions can be ensured. This will contribute to employees finding their works meaningful. Having open communication channels in the organization and having the opportunity for employees at all levels to reach managers may cause the employee to feel valuable to the organization and increase the level of meaning of his/her work.

Recommendations for researchers are as follows. The study was tested using quantitative research methods. Future qualitative studies or mixed studies may contribute to an in-depth examination of the study. Additionally, the study is a cross-sectional study; a longitudinal study can be conducted in the future. The study was conducted only on cargo sector employees. Future studies in other sectors may change the results. As a result of this study, it was determined that there is a need for new studies on the subject.

References

- Averill, J. R. (1992). The structural bases of emotional behavior: A metatheoretical analysis. *Review of Personality and Social Psychology*, 13, 1–24.
- Bailey, C., Yeoman, R., Madden, A., Thompson, M., Kerridge, G. (2019). A review of the empirical literature on meaningful work: Progress and research agenda. *Human Resource Development Review*, 18(1), 83–113. <https://doi.org/10.1177/1534484318804653>
- Bragger, J. D., Reeves, S., Toich, M. J., Kutcher, E., Lawlor, A., Knudsen, Q. E., Simonet, D. (2021). Meaningfulness as a predictor of work-family balance, enrichment, and conflict. *Applied Research in Quality of Life*, 16(3), 1043–1071. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09796-z>
- Brown, K. W., Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(4), 822–848. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.84.4.822>
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: istatistik, araştırma deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Yayınları. (in Turkish)
- Carroll, A. L., Bailliard, A. L. (2023). Meaningful occupation and resilience among older us veterans: a mixed methods study. *Occupational Therapy in Mental Health*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/0164212X.2023.2209342>
- Çetin, F., Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121–137. (in Turkish)
- Chen, L., Li, X., Xing, L. (2022). From mindfulness to work engagement: The mediating roles of work meaningfulness, emotion regulation, and job competence. *Frontiers in Psychology*, 13, 6701. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.997638>
- Daly, L. M. (2020). Resilience: An integrated review. *Nursing Science Quarterly*, 33(4), 330–338. <https://doi.org/10.1177/0894318420943141>

- Ferreira, R. J., Buttell, F., Cannon, C. (2020). COVID-19: Immediate predictors of individual resilienc. *Sustainability*, 12(16), 6495. <https://doi.org/10.3390/su12166495>
- Fındıklı, M. A., Keleş, H. N., Afacan, C. (2017). İşin anlamı kavramı ve tercüme bir ölçeğin Türkçe'de geçerlik ve güvenirlik analizi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(16), 395–413. (in Turkish)
- Frankl V.E. (1984). *Man's Search for Meaning*. New York: Washington Square Press. Rev. updat. ed.
- Frankl, V. E. (2019). *İnsanın Anlam Arayışı*. (Translate: Selçuk Budak). Okuyan Us Yayıncılık: İstanbul
- Germer, C. K., Siegel, R. D., Fulton, P. R. (Eds.). (2005). *Mindfulness and psychotherapy*. New York, NY: Guilford Press.
- Gürbüz, S., Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (2nd Edition). Ankara: Seçkin Yayıncılık. (in Turkish)
- Harker, R., Pidgeon, A. M., Klaassen, F., King, S. (2016). Exploring resilience and mindfulness as preventative factors for psychological distress burnout and secondary traumatic stress among human service professionals. *Work*, 54(3), 631–637.
- Henry, D. L. (1999). Resilience in maltreated children: implications for special needs adoption. *Child Welfare*, 78(5), 519–540.
- Herrman, H., Stewart, D. E., Diaz-Granados, N., Berger, E. L., Jackson, B., Yuen, T. (2011). What is resilience?. *The Canadian Journal of Psychiatry*, 56(5), 258–265. <https://doi.org/10.1177/07067437110560050>
- Hyland, P. K., Lee, R. A., Mills, M. J. (2015). Mindfulness at work: A new approach to improving individual and organizational performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 8, 576–602. <https://doi.org/10.1017/iop.2015.41>
- İslamoğlu, A. H., Alniaçık, Ü. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. 4. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi. (in Turkish)
- Kabat-Zinn, J. (2015). Mindfulness. *Mindfulness*, 6(6), 1481–1483. <https://doi.org/10.1007/s12671-015-0456-x>
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım. (in Turkish)
- Kanwal, A., Maqsood, R., Karim, M. (2020). The impact of meaningful work on employee identity and the mediating role of employee resilience. *Journal of Applied Research and Multidisciplinary Studies*, 1(1), 30–47.
- Koçer, C. (2019). *Bilinçli farkındalığın anlamlı işe etkisi sürecinde örgütsel farkındalığın moderatör (düzenleyici) rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tekirdağ. (in Turkish)
- Leroy, H., Anseel, F., Dimitrova, N. G., Sels, L. (2013). Mindfulness, authentic functioning, and work engagement: A growth modeling approach. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 238–247. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.012>
- Liu, X., Wang, Q., Zhou, Z. (2022). The association between mindfulness and resilience among university students: a meta-analysis. *Sustainability*, 14(16), 10405. <https://doi.org/10.3390/su141610405>
- Lorenz, T., Krückels, S., Schulze, D., Heinitz, K. (2016). Well-being and labor: Do resilience and meaning of work buffer the job demands of midwives? *Education Today*, 32(4), 378–384.
- 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>
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39, 99–128. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901_4

- Masten, A.S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Mostafa, A. M. S., Abed El-Motalib, E. A. (2020). Ethical leadership, work meaningfulness, and work engagement in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 112–131. <https://doi.org/10.1177/0734371X18790628>
- Ong, A. D., Bergeman, C. S., Bisconti, T. L., Wallace, K. A. (2006). Psychological resilience, positive emotions, and successful adaptation to stress in later life. *Journal of personality and social psychology*, 91(4), 730. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.4.730>
- Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş., Deniz, M. E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 224–235. (in Turkish)
- Pidgeon, A. M., Keye, M. (2014). Relationship between resilience, mindfulness, and psychological well-being in university students. *International Journal of Liberal Arts and Social Science*, 2(5), 27–32.
- Pratt, M. G., Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (309–327). San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Robertson, I., Cooper, C. L. (2013). Resilience. *Resilience Stress and Health*, 29(3), 175–176.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schnell, T., Höge, T., Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications. *The Journal of Positive Psychology*, 8(6), 543–554.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry: Research, Education & Application*, 7, 68–78.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health expectations*, 13(3), 234–243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x>
- Singh, N., Bamel, U. (2020). Can transcendence be attained through mindfulness? The mediating role of meaningful work. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(3), 257–273. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2020-0054>
- Steger, M. F., Dik, B. J. (2010). Work as meaning: Individual and organizational benefits of engaging in meaningful work. In N. Garcea, S. Harrington, A. Linley (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (131–42). New York: Oxford University Press.
- Steger, M. F., Dik, B. J., Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322–337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>
- Tabachnick, B., Fidell, L. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Thanissaro, B. (2007). *Strength training for the mind*. Access to Insight. Access Date: 22.03.2022
Access Address: <http://www.accesstoinsight.org/lib/authors/thanissaro/strengthtraining.html>
- Thompson, R. W., Arnkoff, D. B., Glass, C. R. (2011). Conceptualizing mindfulness and acceptance as components of psychological resilience to trauma. *Trauma, Violence, & Abuse*, 12(4), 220–235. <https://doi.org/10.1177/1524838011416375>
- Vidal-Meliá, L., Estrada, M., Monferrer, D., Rodríguez-Sánchez, A. (2022). Does mindfulness influence academic performance? The role of resilience in education for sustainable development. *Sustainability*, 14(7), 4251. <https://doi.org/10.3390/su14074251>
- Wingerden van, J., Poell, R. F. (2019). Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PLOS ONE*, 14, e0222518. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222518>

- Wingerden van, J., Stoep van der, J. (2018). The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance. *PloS one*, 13(6), e0197599. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0197599>
- Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In: Cameron, K. S., Dutton, J. E. and Quinn, R. E. (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (296–308). Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Received 01.06.2024

Опосредующая роль осмысленности труда во взаимосвязи внимательности и психологической устойчивости у работников грузовых перевозок²

ГЮЛТЕКИН Фырат

ORCID: 0000-0001-9456-1818

Университет Ондокуз Майис, Самсун, Турция

БАЙРАМОГЛУ Гёкбен

ORCID: 0000-0002-6880-6903

Университет Хитит, Чорум, Турция

Аннотация. *Цель.* Цель исследования — попытаться определить опосредующую роль осмысленности труда (*meaningfulness of work*) во влиянии осознанности (*mindfulness*) на психологическую устойчивость (*psychological resilience*) работников транспортной отрасли. *Метод.* Для этой цели данные были получены путём опроса 415 работников транспортного сектора, работающих в Турции. Коэффициент альфа Кронбаха был рассчитан для проверки надёжности шкалы, а подтверждающий факторный анализ был проведён на предмет достоверности полученных результатов. Для определения взаимосвязей между переменными был проведён корреляционный анализ. Регрессионный анализ был проведён для определения взаимодействия между переменными. Для тестирования модели использовалось моделирование структурными уравнениями. Для анализа данных использовались программы SPSS и AMOS. *Результаты.* В результате установлено, что осознанность вносит положительный и значимый вклад в психологическую устойчивость и осмысленность работы. С другой стороны, установлено, что осмысленность работы вносит положительный и существенный вклад в психологическую устойчивость. Установлено также, что осмысленность труда играет опосредующую роль во влиянии осознанности на психологическую устойчивость.

Ключевые слова: осознанность, осмысленность работы, психологическая устойчивость.

2 Данное исследование было подготовлено на основе докторской диссертации первого автора.



Шкала устойчивости рабочей группы: психометрическая проверка и перспективы использования¹

ИЛЬИНА Ольга Николаевна

ORCID: 0000-0001-8477-2507

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

ЛЕПЁХИН Николай Николаевич

ORCID: 0000-0001-6587-8234

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. В условиях турбулентных изменений социально-экономической среды важное значение приобретает обеспечение устойчивой деятельности организаций и рабочих подразделений, что особенно актуально для российских организаций. *Цель.* Статья посвящена описанию процесса адаптации и психометрической проверки русскоязычной шкалы устойчивости рабочей группы (команды). *Методология.* Процедура адаптации включала ряд этапов: сравнительный анализ инструментов измерения устойчивости группы на основе литературных данных; перевод выбранной методики; анализ и сокращение пунктов опросника с сохранением исходных измерений; сбор данных в трёх независимых исследованиях; сравнительная психометрическая проверка версий опросника из 21 и 12 пунктов. Окончательная версия адаптированного опросника содержит 12 пунктов. Опросник включает шесть субшкал, отражающих показатели устойчивости: гибкость рабочих групп, групповые нормы, связь в работе, разделяемый язык, доверие, воспринимаемая эффективность коллективных действий. *Результаты.* Психометрическая проверка осуществлялась на основе результатов, полученных в трёх исследованиях с общим объемом выборки $N = 937$, сотрудников российских организаций в возрасте от 18 до 69 лет ($M = 38$; $Me = 37$), из них: 75% — женщин; 25% — мужчин. Результаты. Опросник имеет удовлетворительные показатели внутренней согласованности (α Кронбаха = .96). Проверка структурной и метрической инвариантности, а также внутренней согласованности по подвыборкам: процедура исследования, пол, стаж, профессиональная деятельность (ИТ, менеджеры по работе с клиентами, бухгалтера) дала положительные результаты. Корреляционный анализ показал положительные связи групповой устойчивости с релевантными переменными: базовым самооцениванием, психологическим капиталом, конфликтоустойчивостью, кооперативными отношениями, целостность задач и обратная связь от результатов работы, а также отрицательную связь с выгоранием, что позволяет обосновать валидность шкалы, и использовать её в качестве надёжного инструмента измерения групповой устойчивости. Устойчивость рабочих групп интегрирует ресурсы индивидуальной и управленческой устойчивости в организационной деятельности.

Ключевые слова: измерение устойчивости рабочих групп; шкала устойчивости команды; шкала устойчивости рабочей группы; устойчивость организации.

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

Введение

Деятельность современных российских организаций происходит в условиях политических, экономических, социальных, финансовых, военных, кадровых и других изменений мало предсказуемого и внезапного характера. Актуальность исследования факторов устойчивости организационной деятельности, объясняется, в частности, тем, что по итогам первой половины 2024 г. число банкротств компаний в России выросло на 40% в сравнении с тем же периодом 2023 г. Содержательной особенностью понятия «устойчивость» (*resilience*) является то, что она может рассматриваться как «системный процесс, присущий практически любому типу организованной целостности: ... человеку, организации, общине соседей, сообществу, городу, государству или даже нации» (Zautra, Reich, 2011, p. 177). Решение проблемы устойчивости организаций носит системный характер, предполагающий, что устойчивость системы более высокого порядка (организации), обеспечивается устойчивостью входящих в нее элементов: структуры управления, подразделений, сотрудников. Всплеск интереса к исследованию ресурсов устойчивости организационной деятельности как в отечественной, так и зарубежной организационной психологии обозначился на фоне кризиса, вызванного пандемией вируса COVID-19, во время которого компании столкнулись с различными проблемами, усложнившими как внешние, так и внутренние условия деятельности организаций. На психологическом уровне решение этих проблем справедливо рассматривается через призму развития ресурсов устойчивости персонала в социально-психологическом, поведенческом, когнитивном и эмоциональном и других аспектах (Вершинина, 2022). С позиций организационной динамики это означает как развитие индивидуальных, групповых (командных), управленческих ресурсов устойчивости, так и межуровневое взаимодействие данных ресурсов, которое обеспечивает устойчивость организации в целом (Kozlowski, Klein, 2000; Лепехин и др., 2025).

Число публикаций, посвящённых исследованию конструкта устойчивости в организационной психологии, только в 2017–2019 гг. насчитывалось около тысячи. Было выделено около десяти кластеров, которые на основе объекта исследований можно разделить на три группы: различные аспекты индивидуальной профессиональной устойчивости; устойчивость диад, команд, рабочих подразделений; устойчивость в управлении (стратегия, структура, управление, лидерство) (Raetze et al., 2022, p. 869–875). Исследования показывают, что устойчивость организации способствует проактивному преодолению негативных экономических, социальных, гуманитарных стрессов в деловой среде, что особо актуально для современных российских организаций. Организационная устойчивость обеспечивается межуровневым взаимодействием, интегрирующим индивидуальные, командные и управленческие ресурсы устойчивости на основе проактивного поведения руководителей и персонала (Raetze et al., 2021; Galy et al., 2023; Лепехин, 2024; Лепехин, Лисовская, 2024).

На фоне числа исследований antecedентов и предикторов индивидуальной устойчивости в профессиональной деятельности, а также исследований устойчивости в управленческой деятельности исследования ресурсов групповой (командной) устойчивости представлены довольно скромно (Raetze et al., 2021, p. 617). В контексте данной статьи под командой понимается сформированная организацией рабочая группа из двух или более человек, которые динамично взаимодействуют, взаимозависимы при выполнении задач для достижения совместно разделяемой общей цели» (Kozlowski, Bell, 2019). Современный дизайн работы предполагает, что рабочие группы (команды) являются важнейшими структурными элементами государственных и коммерческих организаций в различных сферах деятельности (Global

Human Capital Trends, 2016). Командный дизайн работы имеет важное значение для успеха, поскольку команда обеспечивает быстрое и творческое реагирование на сложные проблемы и неожиданные изменения бизнес-среды, что является стратегическим ресурсом организации (Ployhart, Chen, 2019).

Угрозы и турбулентности бизнес-среды проявляются в самых разнообразных формах, оказывающих негативное влияние на деятельность рабочих групп, подразделений, организации в целом, тогда как устойчивость команд и групп является интеграцией индивидуальных и групповых ресурсов, позволяющим преодолеть вызовы и обеспечить эффективности деятельности (Tannenbaum et al., 2022).

Содержание понятия «устойчивость команды» (рабочей группы) постепенно эволюционировало от способности к адаптации и восстановлению к проактивному преодолению кризисов, и в настоящее время может определяться как проактивные диспозиции членов команды и их поведение, позволяющие группе «справляться с повседневными стрессами работы, оставаться здоровыми, адаптированными к изменениям и быть проактивно настроенными в отношении возникновения будущих рабочих требований» (McEwen, 2016, p. 14). Проактивная устойчивость рабочих групп может сыграть решающую роль как в преодолении кризисных событий техногенного и социального характера, так и в инновационном развитии организации (Alliger et al., 2015; Allsop et al., 2016; Raetze et al., 2022).

Организация, использующая командный дизайн работы, сможет опереться на него, только в том случае, если её команды как целостные субъекты деятельности способны противостоять неизбежным стрессам деятельности и проактивно справляться с ними. Устойчивые команды способны проактивно противостоять вызовам, давлению и стрессогенным факторам и оправляться от них, а команды, которые менее устойчивы или хрупки, менее успешны в преодолении неудач (Meneghel et al., 2016; Stoverink et al., 2020; Лепехин, 2024). Устойчивость группы важна не только для деятельности в критичных для безопасности условиях, например, военные действия, аварийные ситуации, но также и для тех, кто регулярно работает в условиях сильных эмоциональных и ментальных перегрузок: проектные команды, отделы первой помощи, команды руководителей высшего звена и другие (Raetze et al., 2021).

Слабая представленность исследований устойчивости рабочих групп объясняется в том числе и отсутствием хорошо обоснованных методик измерения данного феномена (Чигрина и др., 2020). Существующие методики, как правило, измеряют отдельные социально-психологические показатели рабочей группы, но сумма этих показателей не равна интегративному состоянию проактивной устойчивости, обеспечивающей взаимодействие ресурсов регулирования «сверху — вниз» и ресурсов индивидуальной устойчивости «снизу — вверх».

Исследование по проекту «Концепция устойчивого развития команд в организации» показало, что устойчивость рабочей группы (команды) определяется не только как состояние «упругости» (способность вернуться в работоспособное состояние после серьёзного сбоя при выполнении задач), но и как проактивный процесс внедрения изменений в регулярную работу, перестройкой дизайна работы, когда группа выступает как субъект, способный проактивно воспринять задачи, поставленные руководством. Поскольку командный дизайн работы приобретает в организациях всё более широкое распространение в проекте была обоснована разработка русскоязычной методики измерения групповой устойчивости, как важного предиктора проактивной устойчивости организационной деятельности (Российский научный фонд, 2022–2023).

Целью данной статьи является описание разработки и психометрической проверки русскоязычной шкалы устойчивости рабочей группы (команды) для организаций различ-

ного профиля деятельности. Такой инструмент измерения устойчивости рабочей группы должен соответствовать требованиям содержательной валидности, отражающей ресурсное состояние группы, показывать внутреннюю согласованность, демонстрировать соответствующую конвергентную / дискриминантную валидность, интерпретироваться как релевантный показатель, взаимосвязанный с показателями индивидуальной устойчивости и проактивной устойчивости организации в целом.

Командная устойчивость как развитие групповых процессов и состояний

Большинство современных исследований профессиональной устойчивости в сложных условиях деятельности сосредоточены на индивидуальной устойчивости специалистов (Korber, McNaughton, 2018). Среди индивидуальных поведенческих характеристик, обеспечивающих устойчивость деятельности, можно выделить вовлечённость, адаптивность, навыки коммуникации, конфликтоустойчивость, эмоциональный интеллект, самоэффективность, профессионализм, и многие другие, что в совокупности обеспечивает индивидуальную профессиональную устойчивость сотрудника (Hartmann et al., 2020; Hartwig, et al., 2020; Лепехин, 2024). На личностном уровне индивидуальная устойчивость положительно связана с такими чертами, как открытость новому опыту, эмоциональная стабильность, оптимистичность, рефлексия, самоэффективность и другие (Kinman, Grant, 2017; Oshio et al., 2018;). Повышение устойчивости на индивидуальном уровне безусловно является ресурсом командной устойчивости, однако команда, состоящая из высокоустойчивых к стрессу людей, всё равно может сталкиваться с проблемами в общении, непоследовательной оценкой ситуации, сбоями в координации и низким моральным духом из-за снижения устойчивости как целостного состояния субъекта деятельности (Alliger et al., 2015).

Различия в структуре деятельности отдельных людей и групп, а именно, степень взаимозависимости задач, процессы принятия совместных решений, необходимость коммуникации и координации и другие групповые процессы свидетельствуют о необходимости изучать устойчивость на индивидуальном и командном уровнях как разные феномены (Stoverink et al., 2020). Поэтому устойчивость группы (команды) нельзя рассматривать только как сумму или усредненный показатель устойчивости отдельных работников, составляющих рабочее подразделение. Исходя из межуровневой детерминации командной устойчивости, следует учитывать не только совокупность характеристик индивидуальной устойчивости членов группы, но также профессиональный контекст деятельности, организационный климат, характер лидерства, обеспечивающие развитие проактивной устойчивости саморегулируемых команд (*self-designig team*) (Chapman et al., 2020).

Командная устойчивость как качественно новое состояние группы возникает в результате двух типов процессов: композиционных, описывающих состояние устойчивости как суммирование индивидуальных вкладов, и компиляционных, создающих эмерджентное состояние устойчивости на основе процессов командообразования (Kozlowski, Chao, 2018; Galy et al., 2023). Процессы композиции описывают вклад вышеописанных индивидуальных поведенческих и личностных характеристик членов группы в повышение устойчивости командной деятельности.

Особое значение имеет возникновение эмерджентного состояния устойчивости на основе процессов компиляции, то есть «сборки» или трансформации группы в субъектную целостность более высокого уровня. Командное состояние «является эмерджентным, когда оно возникает в суждениях, эмоциях, поведении или других качествах членов команды, усиливается в результате их взаимодействия и проявляется как коллективный феномен

более высокого (командного) уровня» (Kozlowski, Chao, 2018, p. 579). Описание устойчивости как группового новообразования предполагает, что устойчивость группы является эмерджентным состоянием второго порядка, которое возникает (компилируется) на основе процессов первого порядка, и следовательно, эти групповые процессы можно рассматривать как источники интегративной устойчивости (Bowers et al., 2017).

Перечень этих командных процессов (состояний), создающих устойчивость разнится у различных авторов, но наиболее часто упоминаются чувство командной эффективности, командный опыт, трансактная память, сплочённость, идентичность с командой, совместимость ментальных моделей и эмоциональных состояний, взаимное доверие, сетевая коммуникация, ролевая гибкость, распределённое лидерство, и другие состояния, возникающие в процессе групповой динамики и выполнения взаимозависимой совместной деятельности (Bowers et al., 2017; Stoverink et al., 2020; Чигрина и др., 2020). Такие команды пытаются предугадать возникновение новых профессиональных вызовов, оптимизировать или устранить ненужные требования к работе. Кроме того, команды могут активно искать и мобилизовывать организационные ресурсы для улучшения своей работы. Команды такого уровня развития способствуют не только росту командной устойчивости, но и устойчивости организации в целом (Oprea et al., 2019).

Таким образом, состояние устойчивости на уровне коллективов и команд является интегративным производным от исходных индивидуальных качеств, обеспечивающих состояние индивидуальной устойчивости, но главное, что оно возникает в результате групповых процессов и командных состояний, которые обеспечивают более высокий уровень устойчивости по сравнению с устойчивостью индивидуальной деятельности (Gucciardi et al., 2018).

Как отмечают отечественные авторы, в имеющихся теоретических моделях отсутствует единый подход к операционализации и измерению групповой устойчивости и имеются разные подходы в отношении того, какие характеристики определяют групповую устойчивость, но в то же время, большинство подходов использует схожие понятия (Чигрина и др., 2022, с. 153).

Исследование по проекту РНФ «Концепция устойчивого развития команд в организации», (рук. С. А. Маничев), показало, что устойчивость рабочей группы должна быть основана на способности к проактивной перестройке дизайна работы, когда группа выступает как субъект, способный не только компетентно воспринять задачи, поставленные менеджментом, и проактивно перестроить свою работу для эффективного использования профессиональных и социально-психологических ресурсов с целью достижения максимальной эффективности. В то же время, если не обеспечен необходимый уровень проактивной устойчивости рабочей группы, то управленческие решения, направленные на инновационные изменения дизайна работы, будут восприниматься как дополнительный рабочий стресс, вызовут сопротивление и потерю лояльности к организации.

Сравнительный анализ теоретических конструктов, лежащих в основе методик, измеряющих устойчивость рабочей группы, показал, что многие из них измеряют устойчивость группы как сумму индивидуальных оценок устойчивости её членов (McEwen, et al., 2017). Другие методики измерения устойчивости группы привязаны к специфике профессиональной деятельности группы, как например, (Barcenilla González et al., 2018; Tannenbaum et al., 2022; Su et al., 2023).

В результате анализа литературы, учитывая многомерность конструкта устойчивости и необходимость его измерения в различных сферах деятельности авторами для дальнейшей адаптации была выбрана «Иерархическая шкала командной устойчивости» (Hierarchical

team resilience scale, HTRS) (Sharma, Sharma, 2016). При выборе данной шкалы для адаптации авторы также обратили внимание на её анализ и положительную оценку со стороны других отечественных исследователей (Чигрина и др., 2020). Вместе с тем, наряду с достоинствами подробной содержательной структуры данной методики, ряд авторов отмечает её перегруженность количеством пунктов (50 утверждений), что вызывает трудности и сопротивление при практическом использовании опросника, вызванные временными затратами на заполнение, негативной реакции на восприятие повторов. В связи с этим на основе оригинальной версии были разработаны сокращенные версии опросника, измеряющие командную устойчивость в отдельных сферах деятельности (Barcenilla González et al., 2018; Su et al., 2023). Методика «Иерархическая шкала командной устойчивости» была взята нами за основу для разработки русскоязычной версии шкалы групповой устойчивости, поскольку в отличие от одномерных шкал выбранная шкала имеет многомерную структуру, позволяющую оценить проявления командной устойчивости в различных аспектах (Sharma, Sharma, 2016). При этом была поставлена задача сокращения большого количества пунктов опросника без потери его содержательной валидности.

Описание субшкал иерархической шкалы командной устойчивости

Оригинальная версия методики была разработана как инструмент измерения устойчивости рабочих групп (команд), занятых в сфере разработки программного обеспечения (Sharma, Sharma, 2016). Опираясь на анализ методик измерения устойчивости на индивидуальном, групповом и организационном уровнях, авторы предложили иерархическую модель командной устойчивости, которая легла в основу структуры опросника (рисунок 1).



Примечание: составлено по Sharma, Sharma, 2016

Рисунок 1. Иерархическая структура шкалы командной устойчивости

Теоретическая модель, лежащая в основе, предполагает четыре измерения командной устойчивости, каждое из которых включает две или три субшкалы:

Структура группы (*group structure*), внутренняя основа группы, регулирующая взаимодействие и способствующая командной работе. Для измерения структурных особенностей было выделено три субшкалы:

1) дизайн задач (*task design*) — оценка возможности самостоятельного планирования группой процесса выполнения задач и оценивание его эффективности;

2) состав команды (*team composition*) — оценка необходимой численности группы, а также разнообразия необходимых навыков в группе для успешного выполнения задач;

3) групповые нормы (*group norms*) — оценка норм поведения в группе, воспринимаемых на основе общих ожиданий группы.

Развитие мастерства (*mastery approaches*) — общие установки команды и ее активность, направленные на командное развитие и успешное выполнение задач, которые измеряются следующими субшкалами:

1) ориентация на командное обучение (*team learning orientation*) — оценка установок команды, направленных на: обучение; создание разделяемого знания; озвучивание проблем и решений, независимо от ранга члена группы; совместный разбор ошибок и корректировка действий;

2) гибкость рабочих групп (*team flexibility*) — оценка способности членов команды коллективно оценивать свое рабочее поведение и структуру ролей для внесения необходимых коррективов с целью эффективного функционирования в любой новой или неблагоприятной ситуации.

Социальный капитал (*social capital*) — социально-психологические эффекты в рабочем процессе (нетворкинг, доверие, разделяемый язык), способствующие эффективному взаимодействию для достижения общих целей, которые описываются следующими субшкалами:

1) связь в работе (*network ties*) — оценка структуры социального капитала, отражающая межличностные взаимосвязи в рабочем процессе;

2) доверие (*trust*) — оценка доверительных отношений в групповом взаимодействии;

3) разделяемый язык (*shared language*) — оценка общности профессионального языка и способов коммуникации членов команды, общего опыта, а также разделяемой организационной культуры.

Коллективная эффективность (*collective efficacy*) — убежденность группы в своих способностях достижения результата, для измерения которых выделено две субшкалы:

1) воспринимаемая эффективность коллективных действий (*perceived efficacy for collective team action*) — оценка командной эффективности, ресурсов и возможностей для достижения общего результата;

2) воспринимаемая эффективность членов команды (*perceived efficacy of team members*) — оценка способностей и эффективности членов группы.

Таким образом, оригинальная версия шкалы «Иерархическая шкала устойчивости команды, ИШУК» включает 10 субшкал, для описания которых используется 50 утверждений. Как уже отмечалось, оригинальная версия ИШУК нашла признание у ряда исследователей, но вместе с тем, отмечается её чрезмерная насыщенность количеством пунктов, что затрудняет практическое использование. В частности, М. А. Барсенилья Гонсалес с коллегами использовали НТРС при разработке облегчённой шкалы устойчивости и выявили, что шкалу командной устойчивости нагружают 13 пунктов, объясняющих 99% изменчивости (Barcenilla González et al., 2018). Созданный на основе опросника ИШУК «Опросник устойчивости команд медсестер» (Nurse Team Resilience Scale, NTRS), содержит восемь пунктов, и он также обладает однофакторной структурой (Su et al., 2023).

Было сделано предположение, что при создании русскоязычной версии имеется возможность сокращения количества пунктов опросника без ущерба для его содержательной валидности. Такое сокращение можно обосновать тем, что исходная версия «Иерархическая шкала устойчивости команды» строилась с использованием около десяти различных шкал, изме-

ряющих устойчивость на индивидуальном, семейном, групповом, общинном и организационном уровнях, в которых использовались схожие утверждения, дублирующие друг друга в смысловом отношении, что и привело к избыточности пунктов.

Последовательность адаптации методики, этапы сбора данных и выборка

Процедура адаптации и психометрической проверки методики включала ряд последовательных этапов. На первом из них был осуществлён перевод методики, который включал: 1) прямой перевод первым экспертом-психологом на русский язык; 2) обратный перевод вторым экспертом-психологом на английский язык; 3) заключение об смысловом сходстве прямой и переводной англоязычных версий носителем языка; 4) пилотажный опрос с использованием русскоязычной версии респондентами, занятыми в различных сферах деятельности для выявления особенностей восприятия и возможных трудностей при понимании утверждений.

Результаты пилотажного исследования показали, что субшкала «Воспринимаемая эффективность других членов команды» воспринимается как дублирующая субшкалу «Воспринимаемая эффективность коллективных действий». Субшкалы: «Дизайн задач», «Ориентация на командное научение», «Состав команды» интерпретировались в различном смысловом значении респондентами, работающими в разных профессиональных контекстах. Поэтому для психометрической проверки и апробации более компактной русскоязычной шкалы, предназначенной для работников различных профессиональных сфер, были взяты шесть субшкал, отражающих все четыре измерения командной устойчивости:

- 1) развитие мастерства — «Гибкость рабочих групп»;
- 2) структура группы — «Групповые нормы»;
- 3) социальный капитал — «Связь в работе», «Разделяемый язык», «Доверие»;
- 4) коллективная эффективность — «Воспринимаемая эффективность коллективных действий».

В итоге первоначальная апробируемая версия опросника содержала 21 утверждение, оценивающих группу по шести вышеуказанным шкалам. Данный опросник использовался для сбора данных в трёх независимых исследованиях, в которых приняло участие 937 респондентов, работающих в составе рабочих групп (подразделений) в составе организаций различного профиля. Инструкция и утверждения предлагаемой версии опросника во всех исследованиях были единые. Характеристики респондентов: возраст от 18 до 69 лет ($M = 38,06$; $SD = 11$; $Me = 37$), из них женщины 75%, мужчины 25%.

В трёх независимых исследованиях ($N1 = 496$; $N2 = 213$; $N3 = 228$), помимо оценки своей рабочей группы по вышеуказанным субшкалам устойчивости, респонденты оценивали другие характеристики своей рабочей группы (команды): совместимость ментальных моделей, разделяемое лидерство, индивидуальную конфликтоустойчивость, проактивные настройки работы, профессиональное выгорание.

Исследование 1

Выборка составила 496 респондента, в возрасте от 20 до 69 лет ($M = 40$; $SD = 9,3$), из них 75,2% женщин и 24,8% мужчин. Респонденты представляли различные сферы профессиональных деятельности: специалисты по информационным технологиям — 142 (29 %), менеджеры по работе с клиентами — 171 (34 %), бухгалтеры — 182 (37 %) респондента. Для 5,4 % респондентов стаж в профессиональной деятельности составил менее 10 лет, для 49,6% более 10 лет. Сбор данных проводился посредством интернет-опроса с использова-

нием Гугл-форм. В исследовании изучались взаимосвязи личностных (самооценка, психологический капитал, вовлечённость, выгорание, мотивация достижения), рабочих ресурсов (характеристики дизайна работы), проактивных настроек работы с показателями устойчивости рабочих групп (Ильина, Лепехин, 2024).

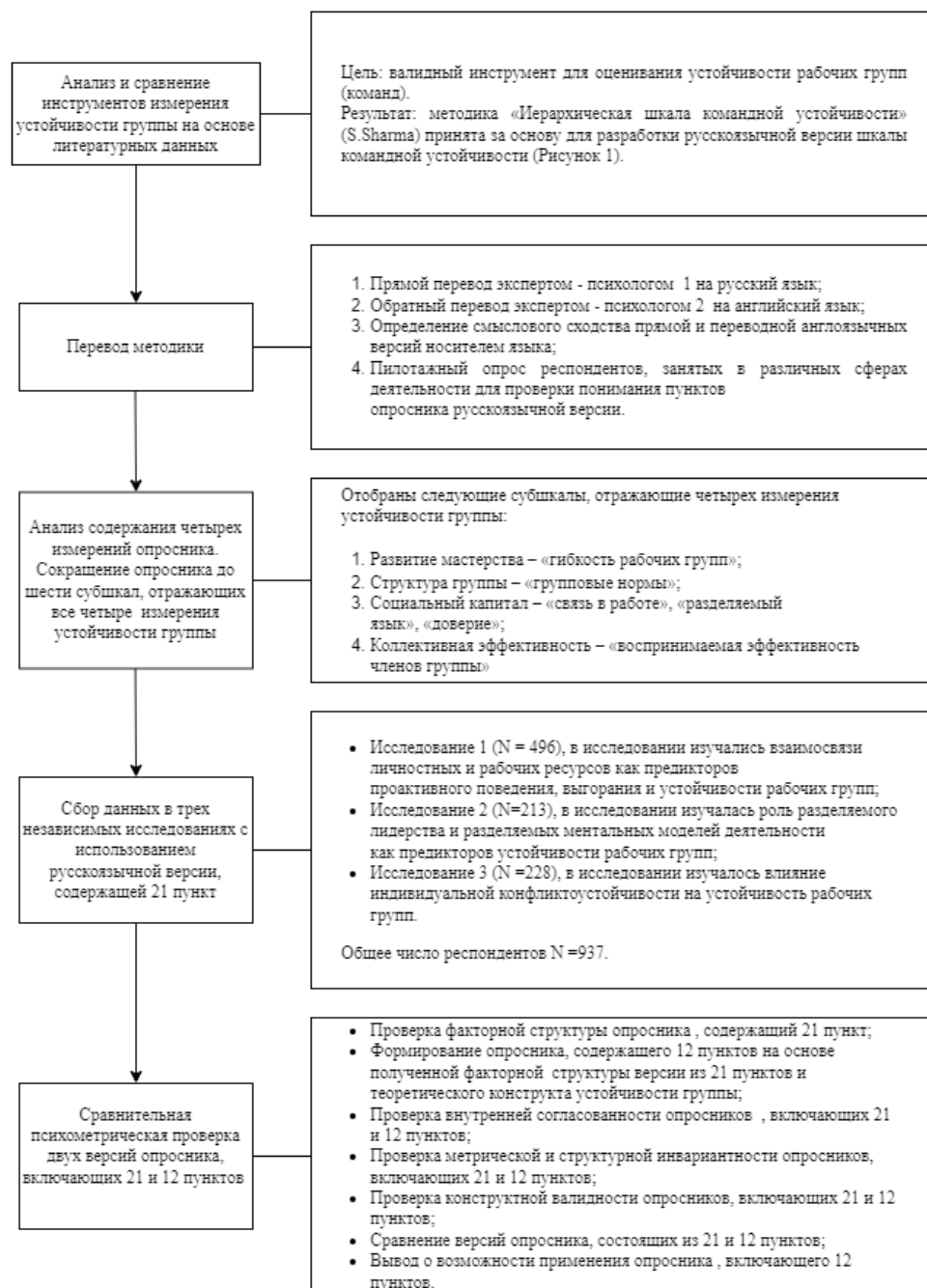


Рисунок 2. Основные этапы апробации и психометрической проверки русскоязычного опросника "Устойчивость рабочей группы (команды)"

Исследование 2

Выборка составила 213 респондента, в возрасте от 19 до 66 лет ($M = 40$; $SD = 10$) из них 65,7% женщин и 34,3% мужчин. Респонденты представляли сферы деятельности: образование и наука — 32%, здравоохранение — 24%, финансы — 16%, административно-управлен-

ческая деятельность — 15%, социальное обслуживание — 13 %. Стаж в выбранной рабочей деятельности составил менее 10 лет для 59% респондентов, а более 10 лет для 47% респондентов. Сбор данных проводился очно в организациях и в интернете с использованием Гугл-форм. В исследовании изучалась роль разделяемого лидерства и разделяемых ментальных моделей деятельности как предикторов устойчивости рабочих групп (Лепехин и др., 2024).

Исследование 3

Выборка составила 228 респондентов, в возрасте от 18 до 69 лет ($M = 37,5$; $SD = 12,2$), из них 85% женщин и 15% мужчин, занятых в различных сферах деятельности: педагогической, педагогической музыкальной, социальной, торговой, административно-управленческой и других. Стаж работы в рабочей группе (команде): менее 10 лет — 62% респондентов, более 10 лет — 38%. Сбор данных проводился очно в организациях и онлайн с использованием Гугл-форм. В исследовании изучались разделяемое лидерство и индивидуальная конфликт-устойчивость как предикторы устойчивости рабочих групп (Лепехин, 2024).

Так как данные, полученные в трёх независимых исследованиях, отличались между собой процедурой сбора и содержанием опросным форм, была проведена проверка опросника на метрическую и структурную инвариантность для подвыборок, разделённых по основаниям: процедура исследования (данные, собранные в различных исследованиях), пол, стаж работы, профессиональная деятельность. Полученные статистические показатели, приведённые в Таблице 5 данной статьи, показывают, что различий по метрической и структурной инвариантности опросника не обнаружено. Таким образом, респонденты вне зависимости от процедуры сбора данных и выделенных подвыборок, воспринимают смысл пунктов опросника одинаково (Лепехин и др., 2024; Ильина, Лепехин, 2024). Основные этапы апробации и психометрической проверки опросника представлены на рисунке 2.

Методы

В ранее указанных исследованиях сбор данных для измерения групповой (командной) устойчивости осуществлялся с использованием переведённой версии опросника «Иерархической шкалы устойчивости команды», включающей субшкалы: «гибкость рабочих групп», «групповые нормы», «связь в работе», «разделяемый язык», «доверие», «воспринимаемая эффективность коллективных действий». Всего опросный лист содержал 21 пункт. Респондентам предлагается выразить степень своего согласия с утверждениями по пятибалльной шкале Р. Ликерта, где «1» — «полностью не согласен», «5» — «полностью согласен». Для проверки конструктивной валидности адаптируемой шкалы использовались следующие методики:

«Психологический капитал» А. Баккера в адаптации С. А. Маничева и В. Е. Погребницкой (Маничев, Погребницкая, 2018). Методика включает 16 пунктов, отражающих четыре субшкалы: «самоэффективность», «самооценка», «оптимистичность», «жизнестойкость». Респондент выражает свою степень согласия по шкале Р. Ликерта. Для субшкалы «оптимистичность» выраженность оценки от «абсолютно неправда» до «абсолютно правда» по пятибалльной шкале. Для субшкал «самоэффективность», «самооценка» выраженность оценки по четырехбалльной шкале от «абсолютно неправда» до «абсолютно правда». Для субшкалы «жизнестойкость», четырехбалльная шкала оценки от «неприменимо ко мне» до «применимо ко мне». Внутренняя согласованность α Кронабаха для выборки ($N1 = 496$) варьируется по субшкалам от .75 до .83.

«Шкала базового самооценивания» (*Core Self-Evaluation Scale*) Т. А. Джаджа с коллегами в русскоязычной адаптации С. А. Маничева с коллегами (Judge et al., 2003; Маничев и др., 2022). Содержит 10 пунктов, отражающих общее базовое самооценивание. Респонденту

предлагается выразить уровень согласия по пятибалльной шкале Ликерта от «полностью несогласен» до «полностью согласен». Внутренняя согласованность α Кронбаха для выборки ($N1 = 496$) равна .76.

«Дизайн работы» (*The Work Design Questionnaire, WDQ*) Ф. П. Моргесона и С. Э. Хамфри в адаптации С. А. Маничева с коллегами (Morgeson, Humphrey, 2006; Маничев и др., 2016). Опросник включает 77 пунктов, относящихся к различным характеристикам дизайна работы. Для исследования отобраны шкалы: «целостность задач и обратная связь от результатов работы», «кооперативные отношения». Респонденты выражают степень согласия по пятибалльной шкале, где 1 — «абсолютно не согласен с данным утверждением», 5 — «абсолютно согласен». Внутренняя согласованность α - Кронбаха для выборки ($N1 = 496$) варьируется по данным шкалам от .79 до .81.

«Ольденбургский опросник профессионального выгорания» Е. Демерутти и А. Б. Баккера в русскоязычной адаптации А. Ю. Смирновой (Demerouti, Bakker, 2007; Смирнова, 2017). Использовалась общая полярная шкала, на одном полюсе — выгорание, характеризующееся отстранённостью и истощённостью, на другом — вовлечённость. Респонденту предлагается выразить уровень своего согласия с 16 утверждениями, по пятибалльной шкале от «совершенно не согласен» до «совершенно согласен». Внутренняя согласованность α Кронбаха для выборки ($N1 = 496$) равна .75.

«Определение уровня конфликтоустойчивости» (Фетискин и др., 2002). Опросник содержит 10 пар полярных суждений, которые оценивают поведение в ситуациях конфликта по 5-балльной шкале от низкой до высокой устойчивости к конфликтам. Внутренняя согласованность α Кронбаха для выборки ($N2 = 228$) равна .85.

Результаты

Проверка факторной структуры опросника

Предварительно был проведен эксплораторный факторный анализ методом максимального правдоподобия с вращением Промакс. Показатели КМО и критерий Бартлетта (.978, $p < .001$) позволили провести факторный анализ. Была выявлена однофакторная структура. Доля объясняемой дисперсии равна 62,5%. В таблица 1 представлена факторная нагрузка пунктов опросника.

Исходя из теоретической модели англоязычной версии методики, была сделана проверка русскоязычной версии в отношении использования 4-факторной и 6-факторной структуры, которая показала, что они объясняют 67,6% и 7.7% дисперсии соответственно, но при этом основная часть объяснительной дисперсии характеризуется первым фактором, в то время как остальные факторы вносят лишь 1–2%. Обнаружено, что одни и те же утверждения имеют нагрузки на разные факторы и при этом низкую факторную нагрузку ($< .40$). Корреляция между факторами колеблется от .67 до .80. Эти статистические результаты подтверждают основную информативность одного фактора и незначительность остальных. Таким образом, учитывая удовлетворительные показатели однофакторной структуры она была принята за основу для дальнейшего параметрического анализа и адаптации.

Для проверки возможности создания более компактной версии опросника была проверена факторная структура более краткой версии, состоящей из 12 пунктов (v.12). Для создания данной версии было отобрано по два пункта на каждую из шести субшкал оригинальной методики согласно наибольшей нагрузке на общий фактор. На основании результатов, описывающих факторную нагрузку (таблица 1) были отобраны пункты опросника для шести субшкал: «гибкость команды» — 8, 20; «групповые нормы» — 12, 18; «связь в работе»

— 9, 15; «разделяемый язык» — 1, 16; «доверие» — 5, 11; «воспринимаемая эффективность коллективных действий» — 7, 21. В результате ФА выявлена однофакторная структура версии опросника из 12 пунктов, факторные нагрузки которых представлены в таблице 2.

Таблица 1. Однофакторная структура опросника из 21 пункта (v21)*

№	Содержание пункта	Факторная нагрузка
16	Члены моей команды стараются понимать друг друга для координации совместной работы	.856
7	Моя команда способна помочь участнику команды решить его (её) рабочую проблему	.839
9	Члены моей команды плодотворно общаются друг с другом	.839
21	Моя команда может справиться с большинством трудных ситуаций	.837
19	Я верю в способность моей команды достигать выполнения совместных задач	.832
15	Члены моей команды делятся необходимой информацией друг с другом	.823
11	Я верю, что мои товарищи по команде учтут мои потребности при принятии решения	.818
13	Моя команда может работать вместе для достижения цели	.818
18	Члены моей команды согласованы в отношении того, какие действия и поведение от них ожидается	.813
12	Члены нашей команды ясно понимают, что является, и что не является, приемлемым поведением в нашей команде	.800
5	Я считаю, что члены моей команды доверяют друг другу	.794
17	Я считаю, что мои товарищи по команде правдивы и честны	.788
8	Члены моей команды легко справляются с вариабельностью и изменчивостью задач	.783
3	Члены моей команды поддерживают тесные рабочие связи друг с другом	.777
2	Члены моей команды корректируют свои подходы для преодоления препятствий в работе	.776
10	Члены моей команды используют общепонятные термины и выражения в ходе обсуждений (совещаний)	.758
4	Члены моей команды стараются использовать общие термины в работе	.749
20	Наша команда проявляет высокую изобретательность обдумывая новые или лучшие способы выполнения наших задач	.738
6	Стандарты поведения членов моей команды чётко определены и понятны	.731
1	Вместе наша команда способна решить проблемы	.724
14	Наша команда часто пробует альтернативные способы, которые можно применить в нашей работы	.687

Примечание: * — метод максимального правдоподобия, метод вращения — Промакс.

Таблица 2. Однофакторная структура опросника из 12 пунктов (v.12)*

№	Содержание	Факторная нагрузка
16	Члены моей команды стараются понимать друг друга для координации совместной работы	.858
9	Члены моей команды плодотворно общаются друг с другом	.846
7	Моя команда способна помочь участнику команды решить его (её) рабочую проблему	.841
21	Моя команда может справиться с большинством трудных ситуаций	.825
15	Члены моей команды делятся необходимой информацией друг с другом	.823
11	Я верю, что мои товарищи по команде учтут мои потребности при принятии решения	.820
18	Члены моей команды согласованы в отношении того, какие действия и поведение от них ожидается	.809
12	Члены нашей команды ясно понимают, что является, и что не является, приемлемым поведением в нашей команде	.802
5	Я считаю, что члены моей команды доверяют друг другу	.789
8	Члены моей команды легко справляются с вариабельностью и изменчивостью задач	.786
10	Члены моей команды используют общепонятные термины и выражения в ходе обсуждений (совещаний)	.751
20	Наша команда проявляет высокую изобретательность обдумывая новые или лучшие способы выполнения наших задач	.738

Примечание: * — метод максимального правдоподобия, метод вращения — Промакс.

Таким образом, по результатам факторного анализа была выявлена однофакторная структура для версии опросника с 21 пунктом (v.21), а также для более краткой версии, состоящей из 12 пунктов (v.12). Показатели соответствия конфирматорных моделей исходным данным представленные в таблице 3, свидетельствуют, что обе модели имеют удовлетворительные показатели соответствия, которые позволяют подтвердить однофакторную структуру для версий v.21 и v.12 опросника.

Таблица 3. Показатели соответствия моделей исходным данным

Модель	χ^2/df	CFI	RMSEA (90% CL)
v.21	2.499	.987	.04 (.035; .045)
v.12	2.136	.993	.038 (.028; .047)

Проверка показателей надёжности

Проверка показателя внутренней согласованности пунктов опросника α Кронбаха показала, что имеются высокие показатели согласованности как для версии v-21, α Кронбаха = .97, так и для версии v-12, α Кронбаха = .96. Для подтверждения надёжности опросника была также произведена проверка внутренней согласованности для подвыборок, сформированных из общей выборки по разным основаниям: пол, стаж работы, профессия. В таблице 4 представлены показатели внутренней согласованности для подвыборок, сформированных по основаниям, указанным в левом столбце. Высокие показатели согласованности по подвыборкам в диапазоне от .94 до .98 дополнительно подтверждают надёжность опросника.

Таблица 4. Показатели внутренней согласованности для различных подвыборок

Основание	N	v.21 (α -Кронбаха)	v.12 (α -Кронбаха)
Процедура исследования			
исследования 1/2/3	496 / 213 / 228	.97 / .98 / .96	.95 / .95 / .97
Пол			
мужской / женский	231 / 706	.96 / .97	.94 / .96
Стаж			
до 10 лет / более 10 лет	375 / 334	.96 / .97	.94 / .94
Профессиональная деятельность			
ИТ / менеджеры по работе с клиентами / бухгалтеры	142 / 171 / 182	.96 / .96 / .97	.95 / .95 / .95

Проверка структурной и метрической инвариантности опросника

Для проверки инвариантности проведена проверка структурной и метрической инвариантности для подвыборок, выделенных по основаниям: процедура исследования, пол, стаж, профессиональная деятельность.

Межгрупповые показатели соответствия модели КФА исходным данным однофакторной структуры имеют удовлетворительные значения, что показывает, что однофакторная структура обеих версий методики является устойчивой для подвыборок: процедура исследования, пол, стаж.

Для проверки инвариантности модели по группам различной профессиональной деятельности был использован метода начальной загрузки (5000), показавший следующие показатели достоверности: для v.21 — все оценки попадают в доверительный интервал, не включающий ноль. $\chi^2 = 1092,7$, распределение χ^2 для выборки 5000 (636,7; 1445,7). Bollen-Stine bootstrap $p = .135$; для v.12 — все оценки попадают в доверительный интервал, не включающий ноль. $\chi^2 = 329,6$, распределение χ^2 для выборки 5000 (189,9; 563,59), Bollen-Stine bootstrap $p = .476$.

Таким образом, структура обеих версий опросника сохраняется для различных подвыборок. Данные проверки структурной инвариантности приведены в таблице 5.

Таблица 5. Структурная инвариантность

Основание	N	Версия опросника	Межгрупповые показатели соответствия модели КФА χ^2/df	CFI	RMSEA (90%CL)
Процедура исследования					
исследования 1 / 2 / 3	496 / 213 / 228	v-21	2,229	.968	.036 (.033; .039)
		v-12	2,005	.985	.033 (.027; .038)
Пол					
мужской / женский	231 / 706	v-21	2,270	.978	.037 (.033; .04)
		v-12	2,061	.989	.034 (.027; .04)
Стаж					
до 10 лет / более 10 лет	375 / 334	v-21	1,875	.977	.035 (.031; .04)
		v-12	2,240	.981	.042 (.034; .049)
Профессиональная деятельность*					
ИТ / менеджеры по работе с клиентами / бухгалтеры	142 / 171 / 182	v-21	1,774	.944	.040 (.036; .043)
		v-12	1,624	.972	.036 (.028; .043)

Примечание: * — для данных подвыборок использовался метод начальной загрузки.

Далее была произведена проверка метрической инвариантности. Согласно результатам, представленным в таблице 6, подтверждается метрическая инвариантность ($p > .05$) между подвыборками, обобраным по основаниям: пол, стаж, профессиональная деятельность. Таким образом, можно заключить, что респонденты из различных подвыборок понимают смысл опросника схожим образом.

Таблица 6. Метрическая инвариантность для различных подвыборок

Основание	N	Версия опросника	$\Delta\chi^2$	P
Процедура исследования				
исследования 1 / 2 / 3	496 / 213 / 228	v-21	28.661	.095
		v-12	32.553	.051
Пол				
мужской / женский	231 / 706	v-21	28.947	.089
		v-12	16.28	.133
Стаж				
до 10 лет / более 10 лет	375 / 334	v-21	19.771	.472
		v-12	14.585	.202
Профессиональная деятельность*				
ИТ / менеджеры по работе с клиентами / бухгалтеры	142 / 171 / 182	v-21	4.525	.447
		v-12	31.238	.091

Примечание: * — для данных групп использовался метод начальной загрузки (5000).

Проверка конструктивной валидности

Для проверки конструктивной валидности использовался корреляционный анализ, результаты которого показали статистически значимые взаимосвязи ($p < .001$) между показателями шкалы устойчивости рабочих групп обеих версий и релевантными переменными, описывающими различные характеристики, отражающие индивидуальную профессиональную устойчивость. Результаты корреляционного анализа представлены в таблице 7.

Обнаружены ожидаемые статистически значимые взаимосвязи показателей по шкале устойчивости с релевантными переменными на уровне значимости $p < .001$, что может свидетельствовать о конструктивной валидности. Также обнаружена взаимосвязь между показателями версий v.21 и v.12 опросника (r Пирсона = .9, $p < .001$). Анализ различий между коэффициентами корреляции показателя устойчивости, измеренных с помощью v.21 и v.12, с другими переменными, показал, что статистических значимых различий не обнаружено.

Таблица 7. Коэффициенты корреляции показателя шкалы устойчивости v.21 / v.12 с релевантными переменными

Переменные	Шкала устойчивости рабочих групп (r-Пирсона, v-21/v-12)	Тест значимости различий коэффициентов корреляции (z-оценка, (p))
Конфликтоустойчивость	.228 / .211	.19 (.8)
Базовое самооценивание	.345 / .344	.02 (.9)
Самооценка	.341 / .341	0 (1)
Оптимизм	.408 / .398	.18 (.9)
Жизнестойкость	.266 / .267	-.02 (.9)
Самозэффективность	.388 / .38	.15 (.9)
Кооперативные отношения	.584 / .572	.28 (.7)
Целостность задач и обратная связь от результатов работы	.364 / .340	.43 (.7)
Выгорание	-.412 / -.389.	-.43 (.7)

Обсуждение результатов

Необходимость разработки методики, позволяющей измерить состояние устойчивости рабочей группы, отмечается как зарубежными, так и отечественными авторами (Российский научный фонд, 2023; Чигрина и др., 2020; McEwen et al., 2017; Raetze et al., 2022; Sharma, Sharma, 2016; Tannenbaum et al., 2022). Концепция многомерной модели групповой устойчивости и соответствующий опросник была выбрана авторами, как исходная методика для адаптации, поскольку описывала групповое поведение, а не диспозиции отдельных членов группы (Sharma, Sharma, 2016). Положительная оценка данной методики была ранее представлена в статье других отечественных авторов (Чигрина, и др., 2020).

Процедура адаптации и психометрической проверки русскоязычной версии шкалы позволила разработать надёжный и простой инструмент измерения устойчивости рабочих групп. Компактная версия опросника (v.12), состоящая из 12 пунктов, удовлетворяет требованиям конструктивной валидности, а также имеет хорошие показатели внутренней согласованности $\alpha = .96$, в том числе и для различных подвыборок, в которых α Кронбаха варьируется от .94 до .98. Это говорит о том, что при оценке своей рабочей группы её члены способны феноменологически отличить «устойчивую группу» от «неустойчивой» с помощью утверждений, используемых в пунктах методики.

Адаптированная методика позволяет преодолеть как одномерность изучаемого феномена групповой устойчивости, так и сократить количество пунктов методики по сравнению с исходным вариантом. Согласно с утверждениями, предлагаемыми в методике, состояние устойчивости рабочей группы определяется оценкой таких характеристик, как: «гибкость команды», «групповые нормы», «связь в работе», «разделяемый язык», «доверие», «воспринимаемая эффективность коллективных действий».

В отличие от оригинального опросника в русскоязычной версии, измеряющей устойчивость рабочей группы, была выделена однофакторная структура, что теоретически согласуется с общим фактором, представленным в англоязычном оригинале. Однофакторная структура не меняется в подвыборках, выделенных по таким основаниям, как процедура исследования, пол, стаж, направленности профессиональной деятельности (ИТ, менеджеры по работе с клиентами, бухгалтеры). Наличие однофакторной структуры согласуется с ранее выдвинутой концепцией, что устойчивость группы является состоянием второго порядка, возникающим в процессе деятельности, то есть интегрирует индивидуальные и групповые

феномены, отражающие устойчивость членов группы и степень развития группы, такие как совместимость ментальных моделей, разделяемое лидерство, взаимное доверие, транзактная память и другие (Bowers et al., 2017).

Наши исследования, в которых обнаружены взаимосвязи показателя устойчивости рабочей группы с такими переменными как совместимость ментальных моделей, разделяемое лидерство, индивидуальная конфликтоустойчивость, проактивные настройки работы, кооперативные отношения, целостность задач и обратная связь от результатов работы, профессиональное выгорание, позволяют подтвердить предположение об интеграционном характере устойчивости рабочей группы. В исследованиях также было показано предикторное значение разделяемого лидерства и разделяемых ментальных моделей для устойчивости рабочих групп. Устойчивость, как состояние рабочей группы, вызывает более интенсивное использование проактивных настроек дизайна работы, а именно — увеличение сложности рабочих задач и увеличение структурных ресурсов в работе (Ильина, Лепехин, 2024; Лепехин, 2024; Лепехин и др., 2024).

Результаты, полученные в этих исследованиях, позволили предположить, что устойчивость рабочих групп можно рассматривать как ключевой организационный интегратор (в статистическом смысле, как медиатор), позволяющий обеспечить взаимодействие ресурсов индивидуальной устойчивости «снизу — вверх» и управленческой устойчивости «сверху — вниз». В противном случае, если не обеспечен необходимый уровень проактивной устойчивости рабочей группы, управленческие решения, направленные на инновационные изменения дизайна работы, будут восприниматься как дополнительный рабочий стресс, вызовут сопротивление и потерю лояльности к руководителям (Лепехин и др., 2025).

Ограничение исследования

Оценки групповой устойчивости, а также показатели других переменных, которые использовались для психометрической проверки шкалы, были получены в результате опроса респондентов, работающих в составе своей конкретной группы (подразделения) в разных организациях. Ограничение метода интернет-опроса выражалось в том, что у авторов не было возможности получить ответы от полного состава членов рабочих групп, оценить и сравнить состояние групповой устойчивости конкретных рабочих подразделений в организациях различных сфер деятельности.

В исследовании не нашло отражения влияние на устойчивость группы хронологии её существования и достигнутого уровня развития команды. Для дальнейшего обоснования инвариантности и валидности опросника необходима проверка его при исследовании различных профессиональных групп, сравнение показателя устойчивости в различных условиях дизайна работы, а также изучения влияния устойчивости рабочей группы на эффективность ее деятельности.

Заключение

В представленной статье описывается разработка и психометрическая проверка русскоязычной шкалы групповой (командной) устойчивости, предназначенной для измерения устойчивости рабочих групп, занятых в различных сферах деятельности. В ходе этой работы была разработана компактная русскоязычная «Шкала устойчивости рабочей группы, v.12)», валидность и надёжность которой позволяет использовать её в качестве практичного диагностического инструмента для оценки устойчивости рабочих групп и их способности проактивно справляться с организационными стрессами и вызовами в профессиональ-

ной деятельности. Имея короткую версию опросника, руководители подразделений могут оперативно проанализировать проблемы, связанные с устойчивостью группы и определить действия по развитию ресурсов командной работы.

К antecedентам групповой устойчивости как группового феномена можно отнести командную организацию работы, трансактную память, совместимость ментальных моделей и разделяемое лидерство, которые дают возможность членам группы влиять на деятельность подразделения «снизу вверх», что особенно актуально для групп, разрабатывающих интеллектуальные продукты — программистов, конструкторов, дизайнеров и других (Kozlowski, Bell, 2020; Лепехин и др., 2024).

Дальнейшая всесторонняя адаптация Шкалы, проверка её валидности и надёжности для различных видов профессиональной деятельности в организациях различного профиля осуществляется в ходе исследовательской работы по проекту РНФ «Интегративная устойчивость организационной деятельности на основе взаимодействия персональных, командных и управленческих ресурсов, 2024-25». Данный проект направлен на обоснование устойчивости рабочих групп как ключевого организационного фактора (медиатора), позволяющего интегрировать ресурсы индивидуальной и управленческой устойчивости в организационной деятельности.

Благодарности

Авторы выражают большую благодарность за помощь в сборе данных студенткам-магистранткам факультета психологии СПбГУ Марии Петровне Прозоровой и Маргарите Алексеевне Яшиной.

Финансирование

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда (РНФ), проект «Интегративная устойчивость организационной деятельности на основе взаимодействия персональных, командных и управленческих ресурсов», № 24-28-00603.

Литература

- Вершинина, О. И. (2022). Организационная устойчивость и практики управления человеческими ресурсами российских организаций в период пандемии COVID-19. *Организационная психология*, 12(2), 157–182.
- Ильина, О. Н., Лепехин Н. Н. (2024) Взаимосвязь проактивных настроек работы и устойчивости рабочих групп. В сб.: А. А. Грачев, А. Л. Журавлев, А. В. Махнач, А. Н. Занковский, Ю. В. Бессонова (отв. ред.). *Современное состояние и перспективы развития психологии труда и организационной психологии* (573–587). М.: Изд. «Институт психологии РАН».
- Лепехин, Н. Н., Ильина, О. Н., Круглов, В. Г., Круглова, М. А. (2024). Разделяемое лидерство и совместимость ментальных моделей как предикторы устойчивости рабочих групп. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*, 14(4), 673–692.
- Лепехин, Н. Н., Ильина, О. Н., Круглов, В. Г., Круглова, М. А. (2025). Развитие устойчивости организации на основе взаимодействия индивидуальных, командных и управленческих ресурсов. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*, 15(2). (в печати).

- Лепехин, Н. Н. (2024). Индивидуальные, командные и лидерские ресурсы развития устойчивости команд в организации. *Петербургский психологический журнал*, 46, 44–78.
- Лепехин, Н. Н., Ильина, О. Н., Круглов, В. Г., Круглова, М. А. (2024). Интегративное обеспечение устойчивости рабочих групп на основе взаимодействия персональных и командных ресурсов. *Эргодизайн*, 1(23), 61–76.
- Лепехин, Н. Н., Лисовская, А. Ю. (2024). Интегративная устойчивость деятельности организации в турбулентной бизнес-среде. *Менеджмент в России и за рубежом*, 2, 83–89.
- Маничев, С. А., Погребницкая, В. Е. (2018). Опросник «Психологический капитал» А. Беккера: адаптация на русскоязычной выборке. В кн.: А. А. Обознов, А. Л. Журавлев (ред.), *Актуальные проблемы психологии труда, инженерной психологии и эргономики*. Вып. 8 (489–500). М.: Институт психологии РАН.
- Российский научный фонд (2022). *Концепция устойчивого развития команд в организации* (С. А. Маничев, рук.). Санкт-Петербургский государственный университет. № 22-28-01232. <https://www.rscf.ru/project/22-28-01232/>
- Российский научный фонд (2024). *Интегративная устойчивость организационной деятельности на основе взаимодействия персональных, командных и управленческих ресурсов* (Н. Н. Лепехин, рук.). Санкт-Петербургский государственный университет. Грант № 24-28-00603. <https://www.rscf.ru/project/24-28-00603/>
- Смирнова, А. Ю. (2017). Ольденбургский опросник профессионального выгорания: диагностика изменения психического состояния субъекта труда по континууму: увлеченность работой-профессиональное выгорание. *Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Философия. Психология. Педагогика*, 17(2), 211–218.
- Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. (2002). Определение уровня конфликтоустойчивости. В сб.: Фетискин, Н. П., Козлов, В. В., Мануйлов, Г. М. *Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп* (52). М.: Изд-во Института Психотерапии.
- Чигрина, А. А., Багратиони, К. А., Нестик, Т. А. (2020). Разработка теоретической модели групповой жизнеспособности. *Организационная психология*, 10(2), 151–171.
- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- Allsop, J. S., Vaitkus, T., Marie, D., Miles, L. K. (2016). Coordination and collective performance: Cooperative goals boost interpersonal synchrony and task outcomes. *Frontiers in Psychology*, 7, 1462.
- Barcenilla González, M. Á., Del Rey-Mejías, Á. L., Duran-Cutilla, M., González-Peñas, J., Huete, M. A., Merchán-Naranjo, J. (2018). Development of the pilot resilience scale (employees, leaders and teams). *Mental Health Hum Resilience Int*, 2, 1–7.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1360.
- Chapman, M. T., Lines, R. L. J., Crane, M., Ducker, K. J., Ntoumanis, N., Peeling, P., Parker, S. K., Quested, E., Temby, P., Thogersen-Ntoumani, C., Gucciardi, D. F. (2020). Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work and Stress*, 34(1), 57–81.
- Demerouti, E., Bakker, A. B. (2007). *Measurement of burnout and engagement. The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout (and Engagement)*. Utrecht-Rotterdam.
- Galy, A., Chênevert, D., Fouquereau, E., Groulx, P. (2023). Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? *Frontiers in Psychology*, 14, 1211538.
- Global Human Capitol Trends. (2016). *The new organization: Different by design*. Deloitte University Press.

- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Quested, E., Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729–768.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303–331.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913–959.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200.
- Kinman, G., Grant, L. (2017). Building resilience in early-career social workers: Evaluating a multi-modal intervention. *The British Journal of Social Work*, 47(7), 1979–1998.
- Korber, S., McNaughton, B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576–592.
- Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein, S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (3–90). San Francisco, CA, Jossey-Bass / Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., Bell, B. S. (2019). Evidence-based principles and strategies for optimizing team functioning and performance in science teams. In: K. Hall, R. Croyle, A. Vogel (Eds.). *Strategies for team science success: Handbook of evidence-based principles for cross-disciplinary science and practical lessons learned from health researchers* (269–293). New York; Springer.
- McEwen, K. (2016). *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications.
- McEwen, K., Boyd, C.M. (2017). A Measure of Team Resilience: Developing Resilience at Work Team Scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 6, 258–272.
- Meneghel, I., Salanova, M., Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239–255.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Oprea, B., Barzin, L., Virga, D., Iliescu, D., Rusu, A.A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 723–741.
- Oshio, A., Taku, K., Hirano, M., Saeed, G. (2018). Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 127, 54–60.
- Ployhart, R.E., Chen, G. (2019). The vital role of teams in the mobilization of strategic human capital resources. In: A. J. Nyberg, T. Moliterno (Eds.). *Handbook of research on strategic human capital resources* (354–369). Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: an integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46, 607–656.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *The Journal of applied psychology*, 107(6), 867–897.

- Sharma, S., Sharma, S. K. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 2, 37–53.
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45, 395–422.
- Su, Y., Wang, L., Chen, T., Liao, L., Hu, S., Yang, Y. (2023). Development and validation of the Nurse Team Resilience Scale (NTRS) in the context of public health emergencies. *BMC nursing*, 22(1), 489.
- Sweetman, J., van der Feltz-Cornelis, C. M., Elfeddali, I., de Beurs, E. (2022). Validation of the work stress screener (WOSS-13) and resilience at work scale (ReWoS-24). *Journal of psychosomatic research*, 16, 110989.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Levy, J., Watson, D., Maynard, T., Beard, R., Blue, S. (2022). The development and validation of an Army team resilience measure. *Military Psychology*, 36(1), 83–95. <https://doi.org/10.1080/08995605.2022.2065154>
- Zautra, A. J., Reich, J. W. (2011). Resilience: The meaning, methods, and measures of a fundamental characteristic of human adaptation. In: S. Folkman (ed.), *Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (173–185). New York, Oxford University Press.

Поступила 30.10.2024

Приложение 1. Шкала устойчивости рабочей группы (команды)

Инструкция: прочитайте каждое утверждение и оцените по 5-балльной шкале от «1» (полностью не согласен) до «5» (полностью согласен), насколько подходит данная характеристика для описания рабочей группы (команды), с членами которой Вы непосредственно взаимодействуете в процессе ежедневной работы. Выбирайте тот ответ, который наилучшим образом отражает Ваше мнение. Здесь нет правильных или неправильных ответов, так как важно только Ваше собственное мнение.

Полностью не согласен	Скорее не согласен	Ни то, ни другое	Скорее согласен	Полностью согласен
1	2	3	4	5

№	Утверждение	1	2	3	4	5
1	Члены моей команды стараются понимать друг друга для координации совместной работы					
2	Члены моей команды плодотворно общаются друг с другом					
3	Моя команда способна помочь участнику команды решить его/ее рабочую проблему					
4	Моя команда может справиться с большинством трудных ситуаций					
5	Члены моей команды делятся необходимой информацией друг с другом					
6	Я верю, что мои товарищи по команде учтут мои потребности при принятии решения					
7	Члены моей команды согласованы в отношении того, какие действия и поведение от них ожидается					
8	Члены нашей команды ясно понимают, что является, и что не является, приемлемым поведением в нашей команде					
9	Я считаю, что члены моей команды доверяют друг другу					
10	Члены моей команды легко справляются с вариабельностью и изменчивостью задач					
11	Члены моей команды используют общепонятные термины и выражения в ходе обсуждений (совещаний)					
12	Наша команда проявляет высокую изобретательность обдумывая новые или лучшие способы выполнения наших задач					

Уровень выраженности устойчивости рабочей группы (команды) рассчитывается путём подсчёта среднего балла по 12 ответам.



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Work Group Resilience Scale: Psychometric verification and use prospects of Russian-language version

Olga N. ILYINA

ORCID 0000-0001-8477-2507

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

Nikolay N. LEPEKHIN

ORCID: 0000-0001-6587-8234

St. Petersburg State University, St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. In the turbulent conditions of the socio-economic environment, it is important to ensure the resilience of organizations and work units, which is especially relevant for Russian organizations. *Purpose.* The article describes the adaptation and psychometric verification of the Russian-language scale of work group (team) resilience. *Method.* The adaptation procedure included a number of stages: comparative analysis of instruments for measuring group resilience based on literature data; translation of the selected scale; analysis and reduction of questionnaire items while maintaining the original dimensions; data collection in three independent studies; comparative psychometric verification of 21- and 12-item questionnaire versions. The final version of the adapted questionnaire contains 12 items. The scale includes six sub-scales, reflecting dimensions of resilience: flexibility of work groups, group norms, network ties, shared language, trust, effectiveness of collective actions. *Findings.* Psychometric verification was carried out on the basis of results obtained in three studies with a total sample size of $N = 937$, employees of Russian organizations aged 18 to 69 years ($M = 38.06$; $Me = 37$), of which: 75% are women; 25% are men. The questionnaire has satisfactory internal consistency (Cronbach's $\alpha = 0.96$). The verification of structural and metric invariance, as well as internal consistency in subsamples: research procedure, gender, length of service, professional activity (IT, customer service managers, accountants) yielded positive results. Correlation analysis showed positive relationships between group resilience and relevant variables: core self-evaluation, psychological capital, conflict resilience, cooperative relations, task identity and feedback from work results, as well as a negative relationship with burnout, which allows us to substantiate the validity of the scale and use it as a reliable tool for measuring work group resilience in Russian organizations of various profiles of activity. The resilience of work groups integrates resources of individual and managerial resilience of organizational activities.

Keywords: measuring the resilience of workgroups, team resilience scale, organizational resilience.

References

- Alliger, G. M., Cerasoli, C. P., Tannenbaum, S. I., Vessey, W. B. (2015). Team resilience: How teams flourish under pressure. *Organizational Dynamics*, 44(3), 176–184.
- Allsop, J. S., Vaitkus, T., Marie, D., Miles, L. K. (2016). Coordination and collective performance: Cooperative goals boost interpersonal synchrony and task outcomes. *Frontiers in Psychology*, 7, 1462.

- Barcenilla González, M. Á., Del Rey-Mejías, Á. L., Duran-Cutilla, M., González-Peñas, J., Huete, M. A., Merchán-Naranjo, J. (2018). Development of the pilot resilience scale (employees, leaders and teams). *Mental Health Hum Resilience Int*, 2, 1–7.
- Bowers, C., Kreutzer, C., Cannon-Bowers, J., Lamb, J. (2017). Team resilience as a second-order emergent state: A theoretical model and research directions. *Frontiers in Psychology*, 8, 1360.
- Chapman, M. T., Lines, R. L. J., Crane, M., Ducker, K. J., Ntoumanis, N., Peeling, P., Parker, S. K., Quested, E., Temby, P., Thøgersen-Ntoumani, C., Gucciardi, D. F. (2020). Team resilience: A scoping review of conceptual and empirical work. *Work and Stress*, 34(1), 57–81.
- Chigrina, A., Bagrationi, K., Nestik, T. (2020). Razrabotka teoreticheskoy modeli gruppovoy zhiznesposobnosti [Development of theoretical model for collective resilience]. *Organizational psychology*, 10(2), 151–171. (In Russian)
- Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuilov, G. M. (2002). Opreделение urovnya konfliktoustoichivosti [Determining the level of conflict resistance]. In Fetiskin, N. P., Kozlov, V. V., Manuilov, G. M. *Sotsial'no-psikhologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i mal'kh grupp*. Moscow: Publ. Instituta Psikhoterapii. (In Russian)
- Galy, A., Chênevert, D., Fouquereau, E., Groulx, P. (2023). Toward a new conceptualization of resilience at work as a meta-construct? *Frontiers in Psychology*, 14, 1211538.
- Global Human Capital Trends. (2016). *The new organization: Different by design*. Deloitte University Press.
- Gucciardi, D. F., Crane, M., Ntoumanis, N., Parker, S. K., Thøgersen-Ntoumani, C., Ducker, K. J., Peeling, P., Chapman, M. T., Quested, E., Temby, P. (2018). The emergence of team resilience: A multilevel conceptual model of facilitating factors. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(4), 729–768.
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A., Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology: An International Review*, 69(3), 913–959.
- Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3–4), 169–200.
- Ilyina, O. N., Lepekhin, N. N. (2024). Vzaimosvyaz' proaktivnykh nastroyek raboty i ustojchivosti rabochih grupp [The relationship between job crafting and the resilience of workgroups]. In A. A. Grachev, A. L. Zhuravlev, A. V. Mahnach, A. N. Zankovskiy, Yu. V. Bessonova (Eds.), *Sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya psikhologii truda i organizacionnoy psikhologii* (573–587). Moscow: Institute of Psychology of RAS. (In Russian)
- Kinman, G., Grant, L. (2017). Building resilience in early-career social workers: Evaluating a multimodal intervention. *The British Journal of Social Work*, 47(7), 1979–1998.
- Korber, S., McNaughton, B. (2018). Resilience and entrepreneurship: A systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 24(7), 1129–1154.
- Kozlowski, S. W. J., Chao, G. T. (2018). Unpacking team process dynamics and emergent phenomena: Challenges, conceptual advances, and innovative methods. *American Psychologist*, 73(4), 576–592.
- Kozlowski, S. W. J., Klein, K. J. (2000). A multilevel approach to theory and research in organizations: Contextual, temporal, and emergent processes. In K. J. Klein and S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass / Wiley.
- Kozlowski, S. W. J., Bell, B. S. (2019). Evidence-based principles and strategies for optimizing team functioning and performance in science teams. In: K. Hall, R. Croyle, A. Vogel (Eds.). *Strategies for team science success: Handbook of evidence-based principles for cross-disciplinary science and practical lessons learned from health researchers* (269–293). New York; Springer.

- Lepekhin, N. N. (2024). Individual'nye, komandnye i liderskie resursy razvitiya ustojchivosti komand v organizacii [Individual, team and leadership resources of team resilience development in organizations]. *Peterburgskiy psikhologicheskiy zhurnal*, 46, 44–78. (in Russian)
- Lepekhin, N. N., Ilyina, O. N., Kruglov, V. G., Kruglova, M. A. (2024). Razdelyaemoe liderstvo i sovместimost' mental'nyh modelej kak prediktory ustojchivosti rabochih grupp [Shared leadership and mental models compatibility as predictors of work group resilience]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, 14(4), 673–692. (in Russian)
- Lepekhin, N. N., Ilyina, O. N., Kruglov, V. G., Kruglova, M. A. (2024). Integrativnoe obespechenie ustojchivosti rabochih grupp na osnove vzaimodejstviya personal'nyh i komandnyh resursov [Integrative Ensuring of Workgroup Sustainability Based on Interaction Between Personal and Team Resources]. *Ergodizajn*, 1(23), 61–76. (in Russian)
- Lepekhin, N. N., Ilyina, O. N., Kruglov, V. G., Kruglova, M. A. (2025). Razvitie ustojchivosti organizacii na osnove vzaimodejstviya individual'nyh, komandnyh i upravlencheskih resursov [Development of organizational resilience based on the interaction of individual, team and management resources]. *Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*, 15(2). (in press) (in Russian).
- Lepekhin, N. N., Lisovskaya, A. Y. (2024). Integrativnaya ustojchivost' deyatel'nosti organizacii v turbulentnoj biznes-srede [Integrative sustainability of the organization's activities in a turbulent business environment]. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom*, 2, 83–89. (in Russian)
- Manichev, S. A., Pogrebitskaya, V. Ye. (2018). Oprosnik «Psikhologicheskiy kapital» A. Bekkera: adaptatsiya na russkoyazychnoy vyborke [Bakker's "Psychological Capital" questionnaire: adaptation to a Russian-language sample]. In: A. A. Oboznov, A. L. Zhuravlev (Eds.), *Aktual'nyye problemy psikhologii truda, inzhenernoy psikhologii i ergonomiki. Vyp. 8* (489–500). M.: Institut psikhologii RAN. (in Russian)
- McEwen, K. (2016). *Building Team Resilience*. Adelaide: Mindset Publications.
- McEwen, K., Boyd, C. M. (2017). A measure of team resilience: developing resilience at work team scale. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 6, 258–272.
- Meneghel, I., Salanova, M., Martínez, I. M. (2016). Feeling good makes us stronger: How team resilience mediates the effect of positive emotions on team performance. *Journal of Happiness Studies*, 17(1), 239–255.
- Morgeson, F. P., Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321–1339.
- Oprea, B., Barzin, L., Virga, D., Iliescu, D., Rusu, A.A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28, 723–741.
- Oshio, A., Taku, K., Hirano, M., Saeed, G. (2018). Resilience and Big Five personality traits: A meta-analysis. *Personality and Individual Differences*, 127, 54–60.
- Ployhart, R. E., Chen, G. (2019). The vital role of teams in the mobilization of strategic human capital resources. In: A. J. Nyberg, T. Moliterno (Eds.), *Handbook of research on strategic human capital resources* (354–369). Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., Kirkman, B. L. (2021). Resilience in organizations: An integrative multilevel review and editorial introduction. *Group & Organization Management*, 46, 607–656.
- Raetze, S., Duchek, S., Maynard, M. T., Wohlgemuth, M. (2022). Resilience in organization-related research: An integrative conceptual review across disciplines and levels of analysis. *The Journal of applied psychology*, 107(6), 867–897.
- Russian Science Foundation (2022-2023). *The concept of developing team resilience in an organization* (S. A. Manichev, Principal Investigator). Saint Petersburg State University. Grant number 22-28-01232. (in Russian)

- Russian Science Foundation. (2024–2025). *Integrative resilience of organizational performance based on the interaction of personal, team and managerial resources* (N. N. Lepehin, Principal Investigator). Saint Petersburg State University. Grant number 24-28-00603. (in Russian)
- Sharma, S., Sharma, S. K. (2016). Team resilience: scale development and validation. *Vision*, 2, 37–53.
- Smirnova, A. Yu. (2017). Ol'denburgskij oprosnik professional'nogo vygoraniya: diagnostika izmeneniya psicheskogo sostoyaniya sub'ekta truda po kontinuumu: uvlechenost' rabotoj-professional'noe vygoranie [The Oldenburg Burnout Inventory: Diagnostics of State of Mind's Change of the Employ on a Continuum: Work Engagement — Professional Burnout]. *Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya Filosofiya. Psihologiya. Pedagogika*, 17(2), 211–218. (in Russian)
- Stoverink, A. C., Kirkman, B. L., Mistry, S., Rosen, B. (2020). Bouncing back together: Toward a theoretical model of work team resilience. *Academy of Management Review*, 45, 395–422.
- Su, Y., Wang, L., Chen, T., Liao, L., Hu, S., Yang, Y. (2023). Development and validation of the Nurse Team Resilience Scale (NTRS) in the context of public health emergencies. *BMC nursing*, 22(1), 489.
- Sweetman, J., van der Feltz-Cornelis, C.M., Elfeddali, I., de Beurs, E. (2022). Validation of the work stress screener (WOSS-13) and resilience at work scale (ReWoS-24). *Journal of psychosomatic research*, 16, 110989.
- Tannenbaum, S., Mathieu, J., Levy, J., Watson, D., Maynard, T., Beard, R., ... Blue, S. (2022). The development and validation of an Army team resilience measure. *Military Psychology*, 36(1), 83–95.
- Vershinina, O. (2022). Organizacionnaya ustojchivost' i praktiki upravleniya chelovecheskimi resursami rossijskih organizacij v period pandemii COVID-19 [Organizational resilience and HRM practices in Russian]. *Organizational Psychology*, 12(2), 157–182. (in Russian)
- Zautra, A. J., Reich, J. W. (2011). Resilience: The meaning, methods, and measures of a fundamental characteristic of human adaptation. In: S. Folkman (ed.), *Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping* (173–185). New York, Oxford University Press.

Received 30.10.2024



«Проклятие трёх поколений»: теоретический обзор исследований социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса¹

МУРЗИНА Юлия Сергеевна

ORCID: 0000-0002-8616-4422

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

ПОЗНЯКОВ Владимир Петрович

ORCID: 0000-0003-4524-4589

Институт психологии Российской академии наук, Москва, Россия

ШОХОВ Константин Олегович

ORCID: 0000-0003-2425-3734

Тюменский государственный университет, Тюмень, Россия

Аннотация. Цель. Целью данной работы является теоретический анализ научных направлений изучения социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса. *Дизайн.* В начале работы были определены понятия «семейный бизнес» и «преемственность». Последующий анализ позволил выделить три основных методологических подхода к изучению преемственности: структурный, процессный, психологический. Основой для последующего теоретического исследования выступила интегративная модель успешной передачи семейного бизнеса И. Ле Бретон-Миллер, Д. Миллера и Л.П. Штайера (Breton-Miller et al., 2004). *Результаты.* Согласно выбранной модели, успешность преемственности в бизнесе изучается по четырём направлениям. 1. Отношения в бизнес-семьях: гармоничные отношения улучшают организационный климат, повышают стоимость компании и способствуют эмоциональному вовлечению преемников. 2. Мотивация преемников: внутренняя мотивация составляет основу преемственного поведения, поэтому включение в бизнес должно начинаться с раннего возраста и сопровождаться доверием, привлечением преемника к принятию бизнес-решений. 3. Компетентность преемников: приоритет отдаётся эндогенной подготовке преемников с ранним вовлечением в работу согласно имеющимся навыкам с обязательным последующим бизнес-обучением. 4. Личностные характеристики: описаны конкретные черты личности преемников, которые помогают успешному наследованию (открытость, экстраверсия, добросовестность и уступчивость) и препятствуют (невротизм), показана значимость ценностного соответствия владельца и наследника в процессе преемственности, представлен механизм взаимной трансформации их идентичностей. *Ценность результатов.* Ценность представленного теоретического обзора состоит в том, что статья позволяет очертить актуальное поле зарубежных научных исследований в данной предметной области. Кроме того, мы предлагаем ряд идей для Торгово-промышленной палаты РФ по развитию семейного бизнеса: темы для мероприятий с целью продвижения через СМИ; темы семинаров и открытых лекций для молодёжи; темы тренингов

¹ Статья опубликована при поддержке Программы НИУ ВШЭ «Университетское партнёрство».

и семинаров для представителей семейного бизнеса. Дополнительно предлагаем рассмотреть возможность научного взаимодействия региональных филиалов Торгово-промышленной палаты и вузов для организации научных исследований. Таким образом, научная и прикладная разработка темы преемственности позволит снизить риски при передаче фирмы наследникам, сохранит и укрепит семейные связи, позволит строить бизнес во многих поколениях.

Ключевые слова: семейный бизнес; преемственность семейного бизнеса, преемник семейного бизнеса, социально-психологические характеристики преемников семейного бизнеса.

Введение

Важность семейного бизнеса для экономического развития страны очевидна. В странах Евросоюза 70–90% ВВП производится семейными предприятиями, которые создают более 100 миллионов рабочих мест в частном секторе. Кроме того, 85 % стартапов финансируются из ресурсов семейного бизнеса (Ricotta, Basco, 2021). В РФ поддержкой и развитием данной формы предпринимательства занимается Торгово-промышленная палата РФ (далее — ТПП). Как указывает президент палаты С. Катырин, в 2024 г. компании, где задействованы несколько членов семьи, составляют 74% предприятий малого и среднего бизнеса (Катырин, 2024). По поручению Президента РФ В. В. Путина с 2019 г. ведётся работа по разработке мер поддержки семейного бизнеса (далее — СБ). Так, в восьми регионах РФ официально на уровне субъектов закрепили понятие «семейное предпринимательство». Это Нижегородская, Владимирская, Рязанская, Кировская, Тамбовская областях, Республика Башкортостан и Республика Саха, Камчатский край. В других регионах аналогичная работа ещё продолжается (Усенова, 2024). 2024 г. был объявлен годом семьи в РФ. СБ можно рассматривать как одну из форм укрепления и развития института семьи. С одной стороны, СБ сплачивает семью через совместную деятельность и способствует росту семейного благосостояния. С другой стороны, СБ помогает сохранять семейные традиции и ценности (как материальные, так и духовные). В результате выстраивается коммуникация между несколькими поколениями внутри семьи и транслируется национальная идентичность. Как исторический пример можно вспомнить крепкие купеческие и промышленные семьи дореволюционной России, которые, следуя религиозным традициям православия, отличались благотворительностью и меценатством — это семьи Строгановых, Морозовых, Рябушинских, Горбуновых, Скворцовых и многих других (Мурзина, 2014).

Вместе с тем семейные предприятия в сравнении с несемейными включены в более сложные психологические отношения, так как им приходится балансировать между семейной и бизнес-системами. Необходимость соединять одновременное исполнение семейных и организационных целей, функций, ролей зачастую становится причиной конфликтов. Проведённый нами анализ фактологического и научного поля показывает, что одной из наиболее важных проблем в семейном бизнесе является выбор компетентного руководителя из членов семьи на протяжении нескольких поколений. Решением данного вопроса мог бы стать план преемственности. Однако, как отмечает С. Е. Емельянова, управляющий партнёр компании «ШАГ Консалтинг»: «более 80% семейных предприятий не имеют такого плана, что является гарантированным рецептом конфликта и хаоса в будущем» (Белов, Емельянова 2021).

Во многих национальных культурах есть устоявшиеся высказывания о том, что семейное богатство заканчивается на третьем поколении родственников. В связи с чем в среде бизнес-

консультантов можно встретить такое высказывание, как «проклятие трёх поколений». Приведём примеры пословиц разных народов², раскрывающих смысл этого «проклятия»:

- китайская: «сандалии за сандалиями в трёх поколениях»,
- японская: «третье поколение разрушает дом»,
- итальянская: «от конюшни к звездам и к конюшням»,
- бразильская: «богатый отец, благородный сын, бедный внук»,
- английская: «от рукава до рукава в трёх поколениях»,
- ирландская: «каждое четвёртое поколение ходит в деревянных башмаках»,
- северо-американская: «каждое четвёртое поколение ходит в одной рубашке» (Baron, Lachenauer, 2021; Hughes, 2004).

Следовательно, мы можем заключить, что проблема передачи бизнеса и подготовки преемников — это сложная задача для представителей СБ всех стран, ставящая под угрозу продолжение бизнеса. Подтверждением представленному феномену служат и научные факты. Исследования показывают, что только 30% семейных предприятий переживают переход от первого поколения ко второму, 15% из них будут работать до третьего, и только 3% всех семейных предприятий продолжают существовать после четвёртого поколения (Gagné, Marwick, Brun de Pontet, Wrosch, 2021). В связи с этим важным с научной и практической точки зрения является реализация серии социально-психологических исследований, способных с учётом национальных и культурных особенностей нашей страны помочь ТПП РФ в планировании и организации грамотного процесса преемственности для сохранения и продления жизни компаний СБ.

Целью данной работы является теоретический анализ научных направлений в изучении социально-психологических особенностей преемников семейного бизнеса. Достижение поставленной цели позволит нам в планировании и организации последующего эмпирического исследования, реализуемого на российской выборке потенциальных преемников СБ. Для достижения поставленной цели необходимо решение следующих задач.

1. Определить чёткое содержание понятий «семейный бизнес» и «преемственность».
2. Проанализировать теоретические модели преемственности СБ с целью выбрать адекватную модель, которая наиболее системно и целостно описывает процесс преемственности.
3. Выделить теоретические направления в изучении социально-психологических характеристик преемников СБ.
4. Детализировать выделенные направления посредством научного обзора наиболее значимых результатов эмпирических исследований.

Ключевые понятия теоретического исследования

Тема преемственности бизнеса достаточно полно освещается в научном поле отечественных исследований. Рассмотрению подлежат, прежде всего, юридические механизмы передачи прав собственности и аспекты управления этим процессом (Королев, 2021; Волков, 2013; Крикливец, 2023; Паскалова, 2021; Речкунов, 2021; Kowo, 2021; Сазонова, 2023; Вяткин, 2024), а также социологические особенности взаимодействия разных поколений семьи и формирование династий (Касьяненко, Воротилкина, 2020; Климов, 2024; Кузнецова, 2021;

² Интересно отметить, что, изучив концепт «богатство» на материале русского фольклора, нам не удалось найти аналогий подобных пословиц: в русском народе богатство не было в почёте (Денисенкова, 2015; Мысенко, 2011). Наоборот, в морально-этических нормах «достаток и материальные ценности рассматриваются в качестве антиценности» (Скляр, 2020, с. 40). В данной статье мы не будем останавливаться на этой теме, вероятно, она станет основой для дальнейшей публикации.

Панфилова, 2020; Алябина, 2024; Кузнецова, 2022; Клименко, 2021). Появилась и череда работ молодых исследователей (студентов бакалавриата и магистратуры), которые рассматривают тему передачи СБ (Дуброва, 2020; Смирнова, 2021; Кривицкая, 2024; Неумоина, 2021; Маматюк, 2024).

Вместе с тем мы вынуждены констатировать, что психологическое изучение преемственности и психологических особенностей преемников, владельцев СБ фактически не представлено в российском поле научных работ³. Эксперт в области владельческого консалтинга для семейных компаний Е. Н. Емельянов считает, «самое важное для успеха передачи бизнеса наследникам нужно учесть три составляющие: желание самого наследника наследовать, «трезвая» голова самого отдающего и готовность компании к передаче» (Емельянов, Емельянова, 2017, с. 98). В представленном мнении первое и второе условие — это психологические феномены, которые необходимо изучать с учётом социальных, экономических, политических реалий нашей страны.

Семейный бизнес

Не до конца решённым как в научном, так и правовом поле остается и вопрос о содержании понятия «семейный бизнес» в нашей стране. Взгляды научного сообщества пока не сложились в самостоятельную школу, как считают Т. Г. Касьяненко и А. М. Воротилкина. Они проводят системный анализ определений и формулируют следующее определение: *семейный бизнес — «это социально-экономическая категория, означающая ведение деятельности, приносящей доход, собственником бизнеса совместно с родственниками на основании сложившихся традиций и управленческих идей, переходящих от поколения к поколению»* (Касьяненко, Воротилкина, 2020, с. 187). Авторы считают, что для определения нового понятия («семейный бизнес») следует выделять три независимых ключевых критерия в системном определении:

- контрольная доля собственности в бизнесе;
- участие в стратегическом управлении компанией;
- семейная преемственность в отношении собственности и управлении ею.

Пытаются решить вопрос по определению понятия «семейный бизнес» и законодатели на региональном уровне, так как «до сих пор на федеральном уровне идея Торгово-промышленной палаты о поддержке семейного бизнеса не получила развития» (Васенина, 2024). Так, например, Саратовская областная Дума приняла закон «О развитии семейных предприятий», где СБ признается таковым, если выполняются следующие условия (приводим в сокращении):

- 1) субъект малого и среднего предпринимательства со среднесписочной численностью работников за предшествующий календарный год до 15 человек;
- 2) члены одной семьи⁴ владеют суммарно более чем половиной долей и один из них является руководителем;
- 3) не менее половины членов производственного или потребительского кооператива, или фермерского хозяйства — члены одной семьи;
- 4) не менее половины официально трудоустроенных работников индивидуального предпринимателя — его родственники.

³ Вывод делается на основании поиска литературы в Библиографической системе Национальной электронной библиотеки E-library по ключевым словам «психология преемников СБ», «психологические характеристики преемников СБ» (по состоянию на 01.02.2025 г.).

⁴ Под «членами семьи» подразумеваются мужья и жёны, родители или усыновители, дети, братья и сёстры, внуки, дедушки и бабушки, а также дяди и тёти каждого из супругов.

Таким образом, изучение СБ и определение его ключевых особенностей, в том числе и психологических характеристик участников, — достаточно новая область для научных исследований в РФ. Объясняется такая ситуация политическими и экономическими факторами — свободное занятие предпринимательством было разрешено только с 1986 г., когда вышел закон об «Индивидуальной трудовой деятельности граждан СССР».

В связи с этим обратимся к мировому опыту, где проблемы изучения в области психологии СБ стала подниматься еще с середины 20 в. Как считает авторитетный исследователь в этой теме П. Шарма, семейные фирмы представляют собой отличительную организационную форму (Sharma, Chrisman, Gersick, 2012). Пытаясь объяснить отличительные черты семейных фирм, И. Ле Бретон-Миллер с коллегами выделили следующие ключевые моменты:

- управление бизнесом осуществляется со стороны закрытой группы лиц (членов семьи);
- особые семейные ценности и установки;
- длительный срок владения предприятием (Le Breton–Miller, Miller, 2006).

Последние исследования расширили перечень этих характеристик и дополнили их следующими:

- долгосрочная перспектива в организационном планировании при принятии решений;
- более длительный срок пребывания генерального директора в должности;
- трансгенерационные цели, связанные с желанием передать бизнес последующим поколениям;
- интерес к созданию семейного наследия (нематериального актива);
- длительные инвестиционные горизонты (McAdam, Clinton, Gartner, Hamilton, 2024).

Таким образом, перечисленные характеристики СБ предоставляют уникальный ресурс, а несемейным фирмам трудно «имитировать» подобные особенности организационной культуры. Как было показано, желание и намерение поддерживать долговечность СБ из поколения в поколение является отличительной чертой и важнейшей миссией многих семейных предприятий (Sirmon, Hitt, 2003). Следовательно, преемственность выступает отличительной и основополагающей характеристикой СБ.

Преемственность

Преемственность — организационный процесс, на который влияет множество внешних (социально-экономических, юридических) и внутренних (социально-психологических) факторов. Этот процесс признан одним из самых важных, поскольку определяет дальнейшее выживание семейного бизнеса. Если СБ будет прерван, это приведёт к дроблению и возможной потере семейного капитала, члены семьи лишатся работы и внутрисемейные отношения будут разрушены (Lam, 2011). В связи с этим, преемственность между поколениями СБ является серьёзной проблемой для продолжения работы семейных компаний, поскольку определяет будущее как для семьи, так и для фирмы (Chua, Chrisman, Sharma, 1999).

Наиболее частыми проблемами, с которыми сталкиваются семейные предприятия, являются: отсутствие намерений о преемственности у подрастающего поколения (Gagné et al., 2021), недостаточная квалификация наследников (De Massis, Kotlar, 2014), а также нежелание самих владельцев делегировать власть преемникам (Lam, 2011; Alterman, Froidevaux, Fasbender, Xie, 2020). Вместе с тем при правильной организации преемственности, как считает К. Гу с коллегами, может быть сформирована уникальная и ценная комбинация ресурсов, которая будет передаваться в виде долгосрочных инвестиций и социального капитала (ценностей, отношений, мотиваций), что укрепит семью и позволит продлить жизнь СБ (Gu, Lu, Chung, 2019).

Теоретические основы наследования семейного бизнеса: модели преемственности

Чтобы изучать и управлять процессом преемственности в СБ, необходимо системно описать его реализацию. Концептуализация этого процесса возможна с позиции структурного, процессного или психологического подхода. На сегодняшний день в зарубежной науке существует несколько моделей, описывающих данный социально-экономический феномен. Рассмотрим наиболее цитируемые теоретические модели преемственности СБ.

Структурный подход

Одними из первых К. Э. Герсик и Дж. А. Дэвис выдвинули «модель трёх подсистем семейного бизнеса» (*the three-circle model of family business*). Модель рассматривает СБ как систему из трёх независимых, но пересекающихся подсистем: Бизнес — Собственность — Семья. Каждый член СБ может быть в одной из семи областей, образованных пересечением этих трёх подсистем (Gersick, Davis, 1997). Эта структурная модель по сей день остаётся классической для междисциплинарных исследований феноменов СБ. Изучая положение индивида в этих подсистемах, можно уточнить границы его прав, обязанностей, авторитета, что помогает разделить и зафиксировать внутренние взаимодействия. Недостатком этой модели является то, что фиксируется статичное состояние СБ в определённые моменты и не учитывается динамичное развитие всех трёх подсистем. Логичным развитием представленной модели стала «трёхуровневая модель развития СБ», которая стала учитывать позиционную динамику членов СБ с течением времени. Эта модель раскрывает жизненный цикл членов семьи, взаимосвязь между жизненным циклом бизнеса и сменой владельцев (Gersick et al., 1999).

Процессный подход

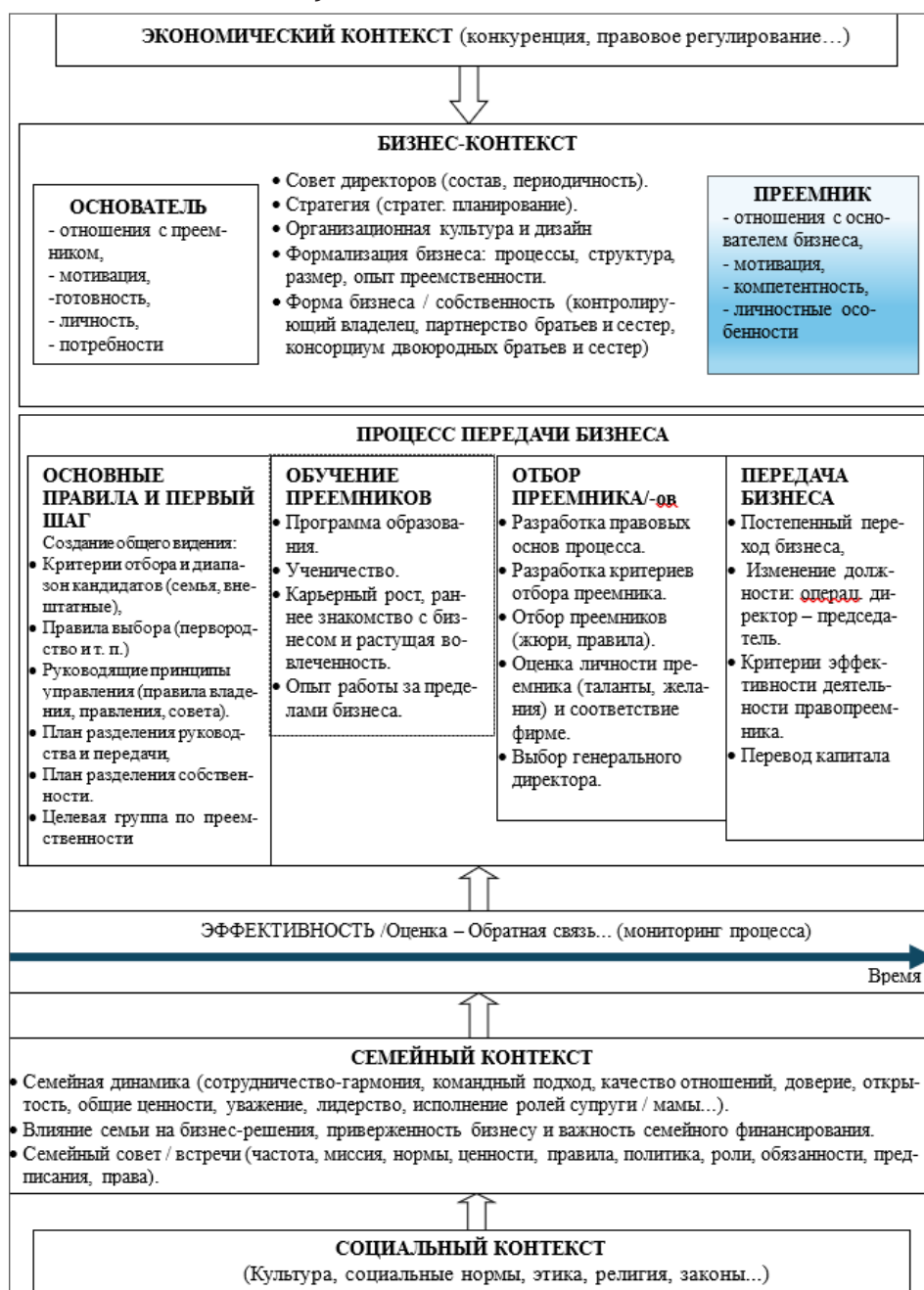
Большую популярность получили в начале 2000-х гг. модели наследования, основанные на процессном подходе. Так, У. К. Хандлер предложил трёхступенчатую модель, основанную на теории жизненных стадий: стадия личностного развития, стадия развития предприятия и стадия наследования лидерства (Handler, 1989). Девять лет спустя, Е. Т. Ставру с точки зрения развития поколений делит процесс преемственности на три этапа: до прихода детей в СБ; вступление детей в СБ и формальная преемственность (Stavrou, 1998). Чуть позже К. Е. Герсик с коллегами разделили процесс наследования на шесть стадий: накопление давления; инициирование; размежевание; изучение вариантов; выбор и внедрение новых структур на основе трёхуровневой модели развития (Gersick et al., 1999). Ещё через четыре года Б. Мюррей подсчитал, что весь процесс наследования должен продолжаться от трёх до восьми лет, и разработал семи-фазную модель наследования: подготовка старой структуры к изменениям; спусковой крючок; фаза покоя; исследование (мечта и осуществимость); триггерный выход; выбор; приверженность новой структуре (Murray, 2003).

Социально-психологический подход

В последние годы набирают популярность исследования, направленные на изучение внутренних факторов и условий преемственности (социально-психологических характеристик владельцев, преемников и самой бизнес-семьи). Так, Г. Бозер, Л. Левин и Дж. К. Сантора предлагают систематизацию личностных и профессиональных переменных, оказывающих значимое влияние на передачу бизнеса, для владельцев и для преемников. Для владельцев выделяются следующие переменные: 1) личностные характеристики (идентичность, лидерство, адаптируемость, образование, стиль общения, интересы, опыт, поддержка семьи) и 2) профессиональные (структура и размер бизнеса, протоколы бизнеса, бизнес-культура). Для преемников бизнеса выделяются: 1) личностные переменные (тип личности, мотивация,

социализация внутри СБ, последовательность рождения, ожидания семьи) и 2) профессиональные (формальное образование, внешний опыт работы, ранее вовлечение, воспитание, наставничество, знание СБ, принятие культуры СБ, формализованная структура СБ). Для отношений внутри семьи такими переменными являются: семейственность, сплочённость, соперничество между братьями и сёстрами, логика родства, адаптивная семейная культура, супружеская поддержка (Bozer et al., 2017).

Не умаляя достоинства представленных ранее моделей, наиболее целостной и системной представляется нам модель, предложенная профессором Монреальского университета Канады Изабель Ле Бретон-Миллер. Данная модель позволяет комплексно увидеть всю сложность и многоуровневость процесса передачи СБ, обозначить возможные экспериментальные переменные, а также спланировать перспективы наших дальнейших исследований (Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004).



Источник: Le Breton-Miller, Miller, Steier, 2004, p. 318.

Рисунок 1. Интегративная модель успешной передачи семейного бизнеса

Становится очевидным, что рассмотрение социально-экономического процесса передачи СБ невозможно в рамках узко-предметных областей. Для понимания и управления этим процессом требуется широкий спектр измеряемых внешних и внутренних условий. Только в рамках системного подхода возможно изучение и управление организационным и психологическим процессом преемственности. Благодаря рациональной системе управления будет возможно противостоять «проклятию трёх поколений» и продлить жизнь семейному предприятию.

Подводя итог изучению концептуальных моделей преемственности СБ, отметим, что данная научная работа является одним из первых шагов в направлении изучения внутренних условий успешной трансгенерационной передачи активов. Из представленных блоков модели И. Ле Бретон-Миллер (Рис. 1) далее нами будут рассмотрены только характеристики преемников СБ (элемент выделен цветом).

Отношения в бизнес-семьях

В начале нашего обзора мы обозначали проблему взаимодействия двух систем семьи и бизнеса. Эта проблема повышает конфликтность в семейных отношениях и препятствует вхождению преемников в совместное предприятие. Однако есть и противоположные точки зрения. Результаты исследований П. М. Коула указывают, что большинство членов бизнес-семей считают их двойственные отношения полезными, несмотря на периодически возникающие проблемы. Автор делает вывод, что братьям и сёстрам, а также супругам больше всего нравилось совмещать бизнес и семью. Самыми конфликтными представляются отношения между родителями и детьми (особенно, матерью и взрослым сыном), так как в них проявляется иерархия поколений, большая разница в возрасте и неравный социальный статус. «Дети всегда остаются детьми в глазах родителей, сколько бы им ни было лет» — заключает автор. Напротив, муж и жена, а также брат и сестра часто близки по статусу, поэтому в этих отношениях больше шансов действовать в контексте равенства (Cole, 2000).

Итак, сложная система отношений СБ функционирует благодаря связи двух подсистем. Д. О. Нойбаум представил в виде схемы взаимосвязь деловых и семейных отношений (Рис. 2). В этой модели автор сделал акцент на взаимозависимости и дублировании структур семьи и бизнеса (Neubaum, 2018).



Рисунок 2. Модель взаимосвязи между семьей и бизнесом (источник: Neubaum, 2018)

Концепция Д. О. Нойбаума показывает, как члены семьи могут выстраивать отношения друг с другом, совмещая разные функциональные роли. Эта концепция признает важность прочных семейных связей, как внутри, так и за пределами организации. Внутренняя интеграция и внешняя социализация бизнеса влияют на успех семейного предприятия. Результатом внутренней интеграции членов СБ становится хорошая совместимость в выполнении трудовых задач и приверженность общему делу. Все перечисленные социально-психологические характеристики, в итоге, являются основой для формирования социального или реляционного капитала СБ — особого нематериального актива, недоступного компаниям несемейного бизнеса.

Таким образом, основой реляционного капитала для СБ служит его деловая репутация и связи, внешнее и внутреннее сотрудничество, коммуникация, имидж, а также доверие между членами СБ, обязательства и идентификация (Dasgupta, Long, 2014; Cucculelli, Peruzzi, Zazzaro, 2019). Реляционный капитал представляет собой ресурсы, приобретённые или созданные в результате личных отношений, что приводит к повышению стоимости компании, улучшает конкурентные преимущества, а также благоприятно сказывается на повышении производительности труда (Carr, Cole, Ring, Blettner, 2011; Dasgupta, Long, 2014; Niazi et al., 2024).

Групповая идентификация членов СБ положительно сказывается и на индивидуальном благополучии: членство в семейной компании создает чувство гордости у родственников. Разделяемые ими ценности и цели создают эмоциональную приверженность и семейную гармонию. Эти нефинансовые аспекты деятельности фирмы отвечают аффективным потребностям семьи, таким как сохранение семейной династии и честной семейной репутации (Block, Wagner, 2014; Lamb, Butler, Roundy, 2017; Soleimanof et al., 2018).

Безусловно, личные отношения членов СБ имеют большое влияние на преемственность. Г. Бозер с коллегами отмечают, что для эффективной преемственности необходимы сплочённость членов бизнес-семьи, адаптируемость семейной культуры и высокая семейственность (групповая идентификация). Авторы так же выделяют переменные, которые формируют приверженность наследника делу родителей — это социализация семьи и бизнеса, налаженный опыт внешних коммуникаций СБ (Bozer et al., 2017). Исследования, проведённые ранее, показали, что лучший возраст у родителей для передачи власти — после 50 лет, а для детей принятие управления — от 27 до 33 лет (Haberman, Danes, 2007).

С. Рахмани изучал влияние семейной гармонии на преемственность СБ. Автор установил критические факторы для успешной преемственности СБ: общение, разрешение конфликтов и участие членов семьи в семейной динамике (развитии отношений). Уровень семейной гармонии положительно влияет на плавный процесс преемственности и обеспечивает стабильную и поддерживающую основу для передачи лидерства от одного поколения к другому (Rahmani et al., 2023).

Следовательно, общение в семье представляет собой важный фактор поддержания позитивных отношений. С. П. Миллер выделяет две модели коммуникации в СБ: 1) с ориентацией на разговор и 2) с ориентацией на конформизм (Miller, 2023). Ориентация на разговор определяется как степень, в которой семьи создают климат, поощряющий участие в общении (Koerner, Fitzpatrick, 2002). Ориентация на конформизм определяется как степень, в которой семейное общение транслирует атмосферу однородности отношений, ценностей и убеждений (там же). Семья с ориентацией на разговор демонстрирует открытое общение; семьи с ориентацией на конформизм, скорее всего, управляются старшим поколением, имеющим высокий авторитет. Подростки из семей с ориентацией на разговор имеют более высокий уровень самооценки, из семей с ориентацией на конформизм — более низкий (Rangarajan, Kelly, 2006).

Как поддерживать положительные отношения в бизнес-семье, обеспечивая надлежащую гармонию и коммуникацию для преемственности? На сегодняшний день наиболее популярной и цитируемой в литературе по работе с бизнес-семьями является модель «FIRO-B». Данная модель основана на теории межличностных отношений В. Шутца и включает в себя проработку межличностных потребностей членов семьи: включённость — контроль — близость (Doherty, Colangelo, 1984; Gaur, Katuse, 2022; Kubíček, Machek, 2020).

Таким образом, психологические отношения в бизнес-семьях представляют важное направление в исследованиях как СБ, так и непосредственно процесса преемственности. Действительно, эмоциональная неприязнь членов семьи друг к другу может стать причиной потери семейного дела. С другой стороны, являясь реляционным капиталом бизнеса, гармоничные отношения улучшают организационный климат, повышают стоимость компании и способствуют эмоциональному вовлечению преемников второго, третьего и последующих поколений. Делаем вывод, что гармоничные семейные отношения — это важное условие для процветания СБ.

Мотивация преемников

Важным вопросом для осмысления мотивации преемственного поведения станет: «Что является основой приверженности к СБ у молодых людей?». Мотивация, согласно теории самоопределения определяется как источник энергии, определяющий интенсивность, направление и продолжительность поведения (Deci, Olafsen, Ryan, 2017). Однако не так много исследований изучали факторы, которые мотивируют преемника выбрать СБ в качестве карьерного пути (Harvey, Evans, 1995; Handler, 1992; Zellweger, Sieger, Halter, 2011). Один из ключевых исследователей психологии семейного бизнеса П. Шарма выделяет четыре вида мотивации, которые формируют приверженность семейной фирме:

- аффективная (преемник имеет сильную веру и глубоко принимает корпоративные цели СБ);
- долженствования (преемник чувствует себя обязанным присоединиться к СБ);
- расчёта (преемник осознает, сколько стоит его доля собственности в компании);
- неуверенности в себе (преемник испытывает страх быть неуспешным в других сферах деятельности) (Sharma, Irving, 2005).

Многие исследования преемственности СБ подчёркивают важность воспринимаемого доверия руководителей к способностям преемника, а также наличию внутренней мотивации к управлению бизнесом (Gagné, Wrosch, Brun de Pontet, 2011; Handler, 1992; McMullen, Warnick, 2015; Chua, Chrisman, Sharma, 2003; Merwe van der, 2010). Как указывает М. Ганье, доверие действующего президента и мотивация преемника влияют на результаты преемственности так же, как доверие руководителя и мотивация сотрудников влияют на производительность труда (Gagné et al., 2021). 12-летнее лонгитюдное исследование 89 канадских семейных предприятий показало, что психологическая поддержка и внутренняя мотивация опосредуют связи между доверием действующего президента к преемнику и успешной преемственностью бизнеса. Основываясь на большом объеме исследований, подтверждающих положительное влияние внутренней мотивации на все сферы жизни (Deci, Olafsen, Ryan, 2017), М. Ганье выяснил, что внутренняя мотивация преемника делает процесс завершения преемственности более вероятным (Gagné et al., 2021). Эмпирические данные подтверждают мотивационный фактор доверия: руководитель, отказываясь от тотального контроля, может делегировать полномочия и коллегиально принимать решения (Schoorman et al., 2016). Было показано, что внимание к потребностям подчинённых и преемников в высокой степени предсказывает развитие их внутренней мотивации (Broeck van den, Ferris, Chang, Rosen, 2016).

Исследование мотивации преемников СБ в Косово показало, что второе поколение в бизнес-семье мотивировано вступить в управление, если наследники с детства были ориентированы на формирование предпринимательского мышления, и после вхождения в СБ генерировали инновации (Toska et al., 2022). Этот вывод подтверждают Е. Н. Емельянов и С. Е. Емельянова, которые в качестве успешного примера по включению в СБ, приводят работу ассоциации «Hènokiens» — французской организации, которая более 100 лет помогает владельцам формировать преемственность⁵. Как указывают авторы, технологии работы Ассоциации очень просты: «сначала их <преемников> с детства воспитывают в рамках своего бизнеса, пропитывают ценностями семьи, потом посылают хорошо учиться куда-нибудь, потом посылают по другим предприятиям, а потом втягивают в систему управления своим предприятием. Вот такая лесенка, которая, оказывается, работает лучше других» (Емельянов, Емельянова, 2017, с. 104).

Таким образом, включение преемников в СБ должно начинаться с раннего возраста, сопровождаться доверием и вовлечением в принятие бизнес-решений. Это позволяет формировать внутреннюю мотивацию следующего поколения и повышать шансы плавного перехода бизнеса. Выполнение этих условий снижает вероятность исполнения «проклятия».

Компетентность преемников

Традиционные модели наследования в основном делятся на два вида: внутреннее и внешнее наследование. Внешнее наследование формируется благодаря рынку внешних профессиональных управляющих. Когда члены семьи не обладают необходимой квалификацией для преемственности, тогда внешние руководители (профессиональные менеджеры) могут возглавить компанию СБ (Jin, Wang, Zhou, 2020). Внутреннее наследование может быть реализовано следующими способами:

- наследование первородства,
- наследование на основе заслуг,
- наследование долей несколькими сыновьями (He, Zhao, Wang, 2013).

При недостаточном количестве внутренних преемников или недостаточной мотивации и компетентности наследование может быть осуществлено следующими вариантами: эндогенное обучение наследников или внешний поиск руководителей через агентства (Liao, Ruan, Huang, 2021). В то же время, эндогенно выращенные наследники отличаются от нанятых менеджеров тем, что они лучше понимают специфику предприятия и за их поиск не требуется платить агентских комиссий. Обучение преемников бизнеса непосредственно связано с формированием психологической готовности возглавить и продолжить СБ. В Китае из-за влияния традиционного конфуцианства отцы предприниматели руководствуются правилом «сыновья наследуют бизнес отца», даже если сыновья не подходят для наследования. Из-за различий в бизнес-концепциях и стратегиях мышления с первым поколением, второе поколение китайских предпринимателей не имеет выраженного стремления к наследованию. Однако незрелость современного китайского рынка профессиональных менеджеров стала объективным фактором, ограничивающим и внешнюю преемственность. В связи с этим, единственным возможным вариантом решения является эндогенная подготовка преемников (Li, 2022).

⁵ Это ассоциация семейных компаний, созданная в 1901 в г. Париж (Франция). Ассоциация работает над тиражированием лучших практик передачи семейного бизнеса, она включает в себя только финансово успешные компании, продолжительность жизни которых более 200 лет. Для вступления в Ассоциацию нужно соответствовать 51 критерию, представленному на сайте организации: <https://www.henokiens.com/content.php?id=6&lg=en>

Как указывают многие исследователи, самым продуктивным способом подготовки преемников является включение их в работу семейных компаний. Преемники, успешно принявшие управление СБ, спустя годы поддерживают идею о том, что именно их раннее знакомство с семейной компанией положительно повлияло на стремление взять на себя руководство (Klein et al., 2005). В целом, все преемники подчёркивали, что высшее образование потенциально полезно для преемственности, особенно если это образование имеет отношение к бизнесу (Morris et al., 1997). Как преемники, так и нанятые сотрудники признавали, что установленные протоколы и формализованные структуры способствовали успешной преемственности (Cabrera-Suárez et al., 2001). Важность регламентации и правовых основ в передаче бизнеса подтверждают Дж. Нигри и Р. Ди Стефано, которые резюмируют успешный опыт по передаче СБ в Италии — стране, где почти 90% всех предприятий являются семейными. В качестве правовой основы передачи дел в Италии выступают Договор доверительного управления (*Trust*) и Семейная конституция (*Family pact*). Авторы считают, что именно хорошо проработанная юридическая часть помогает сохранять доверие между членами семьи (Nigri, Di Stefano, 2021). Несмотря на то, что в РФ правоприменительная практика только формируется, В. Королёв подчёркивает, «бизнес в России еще не научился работать на консолидацию семьи <...>. Если для собственника семья важнее бизнеса, то он начинает все меньше времени тратить на бизнес и все больше — на семью и (или) заранее готовит преемника <...> для этого собственник создает правила и в бизнесе, и в семье <...> Примером такого документа в семье является семейная конституция» (Королёв, 2021, с. 58). Как видно из представленного анализа, формализация бизнес-процедур и семейные соглашения имеют ключевую роль в сохранении семьи и продолжении жизни бизнеса.

Результаты исследования на 860 семейных предприятиях Канады показали, что наследники с профессиональными знаниями с большей вероятностью становятся правопреемниками бизнеса: специфические бизнес-знания в сочетании с благоприятной эмоциональной атмосферой внутри СБ делают члена семьи наиболее подходящим преемником (Royer, Simons, Boyd, Rafferty, 2008). С. Р. Сардешмукх и А. К. Корбетт считают, что уверенность в себе, образование и опыт работы, способность к инновациям и компетентность в сфере управления персоналом оказывают положительное влияние на успех преемника (Sardeshmukh, Corbett, 2011). Работая вместе с родителями, дети естественным образом перенимают поведение, нормы и ценности СБ. В этом случае родитель часто становится образцом, на которого дети хотят быть похожими в будущем (Carr, Sequeira, 2007). Поскольку не все предприниматели склонны вовлекать детей в СБ, исследователями изучалось влияние опыта работы родителей в бизнесе на выбор карьеры их детьми (Tabares, Cano, 2018). Оказалось, что наблюдение за работой родителей-предпринимателей не всегда положительно сказывается на решении о преемственности. В некоторых случаях реальность предпринимательской деятельности (проблемы с персоналом и проверяющими органами, финансовые трудности, вынужденные личные жертвы, риски) имеет противоположный эффект (Boyd, Royer, Pei, Zhang, 2015).

Одной из самых частых ошибок родителей при обучении детей внутри бизнеса является то, что молодым людям позволяют выбирать любую должность, даже пока у них нет необходимых знаний и квалификаций. «Знание в деле» будущего преемника имеет решающее значение для сотрудников всей организации — персонал компании должен сработаться с будущим руководителем, но для этого преемнику необходимо обладать соответствующим уровнем квалификации. В целом, активное участие потенциального преемника в СБ до его вступления в руководящую должность помогает создать необходимое признание к моменту перехода власти (Kallmuenzer, Mikhaylov, Chelaru, Czakon, 2024). Интересной с точки

зрения практической работы с преемником является процедура, предложенная консалтинговой компанией The Goleman — Boyatzis Emotional Competencies Inventory. Экспертами этой компании было разработано 52 поведенческих индикатора, которые по методике «360 градусов» определяют будущий успех бизнес-наследника. Вот некоторые требования к преемникам:

1. Они знают бизнес хорошо; в идеале, они любят сущность этого бизнеса.
2. Они знают себя, свои сильные и слабые стороны, имеют сильную внутреннюю мотивацию к получению внешнего опыта и образования.
3. Они хотят руководить и служить фирме.
4. Они с уважением относятся к опыту предыдущего поколения, руководствуются им, прислушиваются к рекомендациям совета директоров.
5. Они имеют хорошие отношения с семьёй и могут привлечь в бизнес других её членов, команду преемников (братья и сестры, племянники, двоюродные братья и сёстры).
6. Они могут рассчитывать на компетентность наёмных менеджеров в команде управления в дополнение к своим навыкам.
7. Они могут сами управлять собственностью семьи или с помощью привлечённых специалистов.
8. Они заслуживают уважение наёмных сотрудников, поставщиков, клиентов и других членов семьи.
9. Их навыки и умения соответствуют стратегическим потребностям бизнеса.
10. Они уважают прошлое и сосредотачивают свои усилия на будущее бизнеса и семьи (Мурзина, 2015, с. 151–152).

Оценку соответствия преемника этим требованиям, как правило, производит квалифицированный психолог. Иногда для оценки задействуются сверстники, наемные руководители СБ, подчинённые, клиенты, поставщики и даже родственники потенциального преемника. Для организации объективной обратной связи в компаниях создаются «консультативные доски» — информационное пространство для сбора мнений и предложений преемнику с целью их последующего обсуждения и дискуссий. Окончательную оценку осуществляет совет директоров. Так, на протяжении нескольких лет (в течение которых происходит передача бизнеса) члены правления участвуют в оценке и подготовке преемника. В России подобной практикой владельческого консультирования и корпоративного управления занимаются, например, Консалтинг-Центр «ШАГ»⁶ и Школа корпоративного управления⁷. Пока спрос на подобные услуги только формируется, но эксперты прогнозируют рост в связи с развитием предпринимательства в нашей стране.

М. МакАдам, Э. Клинтон, У. Б. Гартнер, Э. Гамильтон реконструировали успешные бизнес-практики, передающиеся из поколения в поколение. Для этого авторы обратились к историческому исследованию 86-летнего СБ в трёх поколениях и провели 50 интервью. Такая аналитическая работа позволила им систематизировать работу с бизнес-практиками в три группы:

- 1) создание новых практик (поездки по сбору информации, в том числе за пределы своей страны; международный бенчмаркинг⁸ и другое);
- 2) поддержание активности (межпоколенческая командная работа; эмоциональный рассказ владельцами СБ истории семьи; размещение семейных портретов по всей организации; рассказ о том, как СБ пережил опасные времена / бедствия и др.);

6 Консалтинг-Центр «ШАГ» (г. Москва). Официальный сайт: <https://stepconsulting.ru/>

7 Школа корпоративного управления Виталия Королёва (г. Москва). Официальный сайт: <https://succession.ru/>

8 **Бенчмаркинг** — это метод анализа конкурентов, помогающий найти лучшие бизнес-практики в отрасли.

3) трансформация практик (уроки, извлечённые из привлечения сотрудников, не являющихся членами семьи; обратная связь и практика между несколькими СБ) (McAdam et al., 2024).

Таким образом, предпочтение эндогенной подготовки преемников найму профессиональных менеджеров, раннее вовлечение в работу согласно имеющимся навыкам с последующим профессиональным обучением — это слагаемые успешной подготовки наследников. Не спорадическая преемственность, а систематическая работа по заранее подготовленному плану помогут решить вопрос передачи лидерства в СБ и не запускать исполнение «проклятия».

Личность преемников

Успешность в предпринимательстве детерминируется личностными чертами, которые проявляются в отношениях, поведении и когнитивных способностях владельца бизнеса (Zicat, Bennett, Chekaluk, Batchelor, 2018). Аналогичным образом, все потенциальные преемники СБ обладают разными предпринимательскими и когнитивными способностями, которые помогают им с разной степенью успешности решать сложные задачи преемственности (Murad et al., 2022). Было обнаружено, что черты личности основателя бизнеса, изученные по методике «Большая пятёрка» (*Big-5*), значимо влияют на эффективность работы фирмы (Antoncic, Antoncic, Grum, Ruzzier, 2018). Черты личности оказались также значимы для того, как предприниматель решает вопросы открытия бизнеса и поддержания его устойчивости в трудные времена (Soto Maciel et al., 2015; Lu et al., 2022). З. Ахмад, В. М. Чан и Э. Ю. Н. Ун изучали, какие черты личности преемника (по методике «Большая пятёрка») способствуют успеху включения в малый СБ. Фактологическая база из 124 респондентов позволила установить, что открытость опыту, экстраверсия, добросовестность и эмоциональная теплота преемников способствуют успешному наследованию СБ, а вот черта «нейротизм» препятствует включению в семейное предприятие (Ahmad, Chan, Oon, 2023).

Установлено, мотивация преемников повышается, когда черты личности соответствуют ценностям фирмы (Arieli, Sagiv, Roccas, 2020). Следовательно, соответствие ценностей является важным механизмом, который сопровождает процесс передачи фирмы. Кроме того, прошлые исследования продемонстрировали соответствие между уникальным профилем личности топ-менеджера и ценностями фирмы: руководитель «взращивает» те организационные ценности, которые соответствуют его личностным особенностям. Более того, каждый руководитель стремится окружить себя такими сотрудниками, которые схожи с ним по ценностям — это помогает легче достигать поставленных целей и не тратить время на преодоление сопротивления, также было показано, что сотрудники будут усерднее работать на прибыльность и долговечность фирмы, если их ценности соответствуют организационным (Muñiz-Velázquez, Frade, 2021). Следовательно, потомки предпринимателей семейных фирм, чьи черты личности соответствуют ценностям их фирм, скорее всего, останутся в фирме и продолжат там работу (Motylska-Kuzma, Szymanska, Safin, 2022).

Ещё одним важным исследованием личностных особенностей преемников является проблема формирования идентичности. Психологическое понимание идентичности заключается в следующем: человек может «выделить себя» из окружающих его людей и ответить на вопрос «Кто я?», для групповой идентичности — на вопрос «Кто мы?» (Stets, Burke, 2000). В процессе формирования идентичности люди вначале воспринимают информацию о своей личности, «отсеивают» её, создавая собственную концепцию. А затем, как только идентичность будет создана, начинают намеренно действовать в соответствии с нормами тех групп, к

которым они себя причисляют (Ethier, Deaux, 1994). В последние годы идентичность исследовалась на разных уровнях в СБ: индивидуальном и групповом (Bettinelli, Lissana, Bergamaschi, Massis de, 2022). Передача СБ — это трансформация как отдельной личности, так и организации в целом. В процессе такой трансформации происходит изменение идентичностей всех участников на ролевом и организационном уровне. В случае согласованных изменений идентичностей участников процесса на индивидуальном уровне повышается удовлетворённость работой и новой ролью (для преемника — это «директор»; для владельца СБ — «пенсионер»). На групповом уровне — растёт производительность труда. Такие положительные эффекты возможны, когда владелец и преемник принимают новые идентичности друг друга и согласуют свои действия по организации процесса наследования (Sharma, Chrisman, Pablo, Chua, 2001; Huang et al., 2020).

Концепция идентичности обеспечивает объяснительный механизм для понимания преемственности СБ: на разных этапах процесса передачи бизнеса владелец и преемник ведут себя в соответствии с новыми фокусами восприятия друг друга. Новые фокусы восприятия приводят к смене и «переопределению» идентичности, что способствует формированию чувства принадлежности и реализации преемственного поведения (Li, Wang, Cao, 2023). В противном случае ригидное восприятие друг друга, основанное на фиксации старых ролевых моделей, приводит к конфликту между поколениями и преемственность не «запускается». Как показано на Рис. 3, владелец и преемник развивают восприятие идентичности в соответствии с их пониманием особенностей семейной системы, особенностей фирмы и роли лидера (L1). Это восприятие идентичности мотивирует преемственность, которая плавно меняет семью и организацию (L2). В результате реализации преемственности меняется и семейная система (L3). По мере того, как происходит преемственность, меняется восприятие идентичности действующего руководителя и преемника (L2) не только в оценке друг друга, но и в изменении ролевых моделей поведения. Таким образом, два поколения управляют преемственностью от начальной фазы до конечной.



Источник: Li W., Wang Y., Cao L., 2023.

Рисунок 3. Модель формирования идентичности в процессе преемственности СБ

Другим интересным для нас направлением, является изучение личностных характеристик молодежи, имеющей намерение развивать (создавать) СБ. Исследование отношений к СБ со стороны студенческой молодёжи шести стран (Болгария, Россия, Польша, Албания, Сербия, Румыния) было реализовано академическим консорциумом *InterGen* в 2019 г. Это позволило выявить некоторые социально-психологические особенности потенциальных преемников СБ (Bakracheva et al., 2020). Результаты статистической обработки данных 1424 респондентов шести стран показали, что желание продолжить СБ положительно взаимосвязано с низким уровнем счастья и любви, а также отсутствием личных целей у потенциальных преемников. Получается, те молодые люди, которые готовы продолжить СБ имеют «меньшую поддержку со стороны семьи, чаще испытывают одиночество, гнев, печаль и менее любимы» (там же, с. 98). Из этого можно сделать вывод, что желание включиться в СБ имеет мотивацию «неуверенности в себе», о которой мы упоминали выше (Sharma, Irving, 2005). Вероятно, европейская молодёжь воспринимает карьеру в СБ как «традиционный путь», подразумевающий работу без личного желания и творчества. Отсутствие поддержки и любви в описании семейных отношений подтверждает этот вывод. Межнациональная команда авторов даёт рекомендации, чтобы СБ стал «личным» и важным, преемник должен быть в состоянии сам ставить цели в рамках общего предприятия и достигать их.

Подводя итог рассмотрению темы личностной детерминации процесса преемственности, отметим, что определённые черты личности преемника, а также симметричная трансформация идентичностей владельца и наследника, разделяемые ими ценности будут являться залогом успешного завершения передачи дел. В этом случае последующие поколения семьи могут быть спокойны за сохранение семейного благосостояния.

Заключение

Ценностная основа воспитания последующих поколений берёт начало в семье. С одной стороны, институт семьи зеркально отражает те социальные проблемы, которые существуют в конкретном регионе, с другой, — некоторые семьи, благодаря своим традициям и правилам, могут сохранить чистоту и искренность отношений, несмотря на внешние перипетии. Ясно одно, возрождение традиционных российских ценностей, инициированное на государственном уровне, должно начинаться с семьи, поэтому 2024 г. стал годом семьи в РФ (Указ Президента РФ, 2022). Семейный бизнес по своему укладу отношений достаточно консервативен: в его руководстве всегда стоит сильный лидер, который руководит как системой бизнеса, так и семьи. Проблема в такой хорошо отлаженной системе возникает, когда появляется необходимость передать бизнес следующему поколению преемников, поэтому этап передачи — самый рискованный и «болезненный» для компании и семьи. Как считает Е. Н. Емельянов, основная причина конфликта между владельцем и преемником — это, прежде всего, разные менталитеты: родители строили бизнес основательно, с планами роста и масштабирования, а дети стремятся сделать бизнес технологичным, либо «хипстерским»⁹ (Емельянов, Емельянова, 2017).

В связи с тем, что многие владельцы СБ не могут организовать его передачу через поколения и семейный капитал утрачивается, в бизнес-фольклоре появился термин «проклятие трёх поколений». Данное утверждение, хотя и является метафорой, но в своей основе имеет опирается на народную мудрость, зафиксированную в пословицах, и мониторинг статистических наблюдений за численностью МСП.

⁹ **Хипстеры** — представители молодёжной субкультуры, претендующей на элитарность, пропагандирующие свободу самовыражения. Как поясняют авторы, «хипстерство отличает нежелание работать лишнего, желание заработать столько, чтобы можно было сделать то, что хочется, и вообще не упариваться слишком сильно...» (Емельянов, Емельянова, 2017, с. 101).

Целью данной работы стал теоретический анализ научных направлений исследования социально-психологических особенностей преемников СБ. Изучение трёх методологических подходов позволило нам выделить тот, который предполагает включение социально-психологических факторов в процесс преемственности. Благодаря этому были выделены существующие направления изучения особенностей преемников СБ. Итак, успешность преемственности СБ детерминируются: 1) межличностными отношениями преемников с основателями СБ, 2) мотивацией преемников, 3) компетентностью преемников, 4) личностными характеристиками преемников.

Теоретический анализ более 100 публикаций, представленный в данной статье, а также личный опыт практической работы позволяет нам сформулировать возможные направления будущих исследований в рамках обозначенной темы.

1. Личностные особенности владельца и преемника СБ, помогающие успешному процессу перехода бизнеса; мотивация преемственного поведения; мотивация выхода (передачи) бизнеса; лидерские качества владельца и преемника СБ; этапы личностного и профессионального роста владельца и преемника бизнеса; смена идентичностей владельца и преемника СБ в процессе перехода; соединение семейных ролей и бизнес-обязанностей участников СБ.
2. Социально-психологические феномены бизнес-семьи: супружеские и родительно-детские отношения, отношения сиблингов, стимулирующие преемственность; ценности и ритуалы, правила и нормы бизнес-семей; доверие между основателем и преемником СБ; коммуникация в бизнес-семьях; типичные причины семейных и организационных конфликтов, в том числе их профилактика и пути решения.
3. Социально-психологические феномены организации СБ: выбор преемника; воспитание и подготовка преемника; включение детей младшего школьного возраста в работу; профессиональная подготовка преемников (обучение в вузах); обучение и адаптация преемника в СБ; оценка эффективности обучения, работы преемников; власть и лидерство в СБ; стиль руководства в СБ; организационная культура СБ; управление изменениями в СБ (планирование и реализация преемственности); разработка и внедрение нормативных актов, регламентирующих преемственность (семейный договор, семейная конституция); организация работы Семейных советов и так далее.
4. Социально-психологические феномены больших групп: особенности менталитета предпринимателей разных поколений (1990-х, 2000-х, 2010-х гг.); культурные, национальные и религиозные особенности владельцев СБ; ценности и маркетинговая политика СБ; внешняя интеграция СБ в работу бизнес-сообществ муниципальных образований, региона, федерального центра; коммуникация СБ с представителями законодательной и исполнительной власти.

Материалы представленной статьи позволяют нам сформулировать несколько практических рекомендаций для работы региональных представительств ТПП, которые помогут поддержке и развитию СБ:

- продвижение СБ бизнеса через СМИ. Тематически могут быть представлены темы позитивных отношений, сплоченности, доверия в СБ, конкурентного преимущества СБ — реляционного капитала;
- организация семинаров или серии лекций по семейному предпринимательству на общественных открытых площадках города, где возможными темами для выступлений будут «Обучение преемников СБ», «Как выбрать преемника?», «Мотивация преем-

ников СБ», «Какие должны быть отношения в СБ, чтобы вовлечь детей в семейное дело»;

- проведение научных исследований по семейному бизнесу в сотрудничестве с вузами — возможно сотрудничество ТПП с региональными вузами, а также создание научного центра — Института СБ, который станет держателем научной повестки по примеру «Института семейного бизнеса» (*Family Firm Institute, FFI*) в г. Лондон¹⁰;
- проведение тренингов и обучающих семинаров для представителей СБ. Темой могут быть как семейные отношения (например, гармонизация отношений по модели FIRO-B), так и организационная культура СБ, обучение преемников СБ, формирование плана преемственности.

Подводя итог, обозначим нашу авторскую позицию: преодолеть «проклятие трёх поколений» становится возможным, если грамотно управлять процессом передачи семейных активов. Научная и прикладная разработка темы преемственности в семейном бизнесе позволит снизить риски при передаче фирмы наследникам, сохранит и укрепит семейные связи, позволит строить бизнес во многих поколениях.

Финансовая поддержка

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках проекта № 24-28-01571 «Социально-психологические характеристики преемников семейного бизнеса» https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571

Литература

- Алябина, Е. В. (2024). Подходы к планированию преемственности управления в семейных предпринимательских фирмах. *Дискуссия*, 6(127), 152–160. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-6-127-152-160.
- Белов, Р., Емельянова, С. (2021). Семейный бизнес — 7 причин, которые могут ему помешать. *Сайт Консалтинговой компании «Шаг»*. <https://stepconsulting.ru/ru/expert/articles/effektivnyj-biznes/semejnyj-biznes-7-prichin-kotorye-mogut-emu-pomeshat>
- Васенина, Д. (2024). Начали с малого. *Коммерсант*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6693675> (дата обращения: 23.01.2025)
- Волков, Д. А. (2013). Мотивационные аспекты преемственности в семейном бизнесе. *Российское предпринимательство*, 16(238), 89–96.
- Вяткин, В. О. (2024). Наследственная стратегия и другие инструменты наследственного планирования. *Имущественные отношения в Российской Федерации*, 2(269), 64–77.
- Денисенкова, Ю. С. (2015) Пословицы о деньгах в русской культуре. *Человеческий капитал*, (2), 35–37.
- Дуброва, Л. И. (2020). Проблемы преемственности семейного бизнеса в мире. *Вектор экономики*, 12(54), 11.
- Емельянов, Е. Н., Емельянова С. Е. (2017). Куда девать бизнес? *Организационная психология*, 7(1), 97–118.
- Касьяненко, Т. Г., Воротилкина, А. М. (2020) Семейный бизнес: определение понятия и классификация. *Культура. Наука. Образование: современные тренды*, 176–188.

10 Официальный сайт: <https://www.ffi.org/>

- Катырин, С. (2024). Очень личный бизнес. *Проект Семейное предпринимательство. Торгово-промышленная палата РФ*. <https://family.tpprf.ru/about/>
- Клименко, Л. В., Посухова, О. Ю. (2021). Династичность в малом бизнесе в современной России: стратегии и перспективы воспроизводства. *Социологическая наука и социальная практика*, 9(1(33)), 43–60. DOI 10.19181/snsp.2021.9.1.7871
- Климов, И. А. (2024). «От отца — к сыну»? Проблематика семейного бизнеса и преемственности в представлении российских. В сб.: *Семья и работа: материалы международной научно-практической конференции* (620–624). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского.
- Королев, В. (2021). *Время собственности. Владельческая преемственность и корпоративное управление*. Москва: Олимп-Бизнес.
- Кривицкая, Ю. С. (2024). Преемственность семейного бизнеса. В сб.: *Сборник научных статей V Всероссийской национальной научной конференции студентов, магистрантов и аспирантов, посвященной 60-летию Юго-Западного государственного университета* (468–472). Курск: Юго-Западный государственный университет.
- Крикливец, А. А. (2023) Роль поколений в интернационализации семейных фирм: систематический обзор литературы. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 22(3), 391–421.
- Кузнецова, И. В. (2021). Старшее поколение семейного бизнеса: проблемы преемственности. В сб.: *Старшее поколение современной России: материалы международной научно-практической конференции* (634–637). Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н. И. Лобачевского.
- Кузнецова, И. В. (2022). Институционализация наставничества в предпринимательских династиях. *Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология*, 28(2), 99–120. DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-2-137-165.
- Маматюк, П. В. (2024). Особенности корпоративного управления в семейном бизнесе. Научное сообщество студентов XXI столетия. В сб.: *Сборник статей по материалам CXXXV студенческой международной научно-практической конференции* (46–51). Новосибирск: ООО «Сибирская академическая книга».
- Мурзина, Ю. С. (2014). Семейный бизнес в России и зарубежных странах. В сб.: *Проблемы формирования единого пространства экономического и социального развития стран СНГ: Материалы ежегодной Международной научно-практической конференции* (194–201). Тюмень, 25.04.2014. Тюмень: Тюменский государственный нефтегазовый университет.
- Мурзина, Ю. С. (2015). Будущее семейного бизнеса в России: передача бизнеса преемникам. *Лидерство и менеджмент*, 2(2), 141–158.
- Мысенко, О. М. (2011). Русские пословицы и поговорки о труде, бедности и богатстве как опровержение мифов о русской лени и неумении работать. *Вестник Оренбургского государственного университета*, 17(136), 157–162.
- Неумоина, П. Е., Джураева, Г. М. (2021). Преемственность семейного бизнеса. *Молодой исследователь: вызовы и перспективы*, 12(207), 222–226.
- Панфилова, Ю. С. (2020). Макросоциальные факторы воспроизводства бизнес-династий в современной России. *Власть*, 28(4), 115–122. DOI 10.31171/vlast.v28i4.7445.
- Паскалова, Г. Г. (2021). Факторы роста семейного бизнеса в России. *Инновационное развитие экономики*, 1(61), 114–123. DOI 10.51832/2223-7984_2021_1_114.
- Речкунов, А. А. (2021). Анализ технологии передачи права собственности в семейных компаниях. *Jurnalul Umanitar Modern*, 4(2(8)), 16–19. DOI 10.46591/MHJM.2021.0402.0004.

- Сазонова, А. П. (2023). Изучение общественного отношения к «семейному бизнесу» как к феномену. *Теория и практика общественного развития*, 9(185), 78–82. DOI 10.24158/tipor.2023.9.9. – EDN QBGDBV.
- Скляр, Е. С. (2020). Отражение морально-этических норм в русских пословицах о богатстве. *Региональный вестник*, 14, 40–40.
- Смирнова, В. О. (2021). Преемственность в семейном бизнесе. В сб.: *Социально-политические проблемы современного общества: новые вызовы и тренды: Тезисы докладов III Межрегиональной молодёжной научно-практической конференции* (40–41). Ярославль: Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.
- Указ Президента Российской Федерации от 09.11.2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502>
- Усенова, Е. В. (2024). России растёт число семейных компаний. Вдохновляющие истории успешных предпринимателей. *Ура. Новости*, 27 апреля 2024. <https://ura.news/articles/1036288845>
- Ahmad, Z., Chan, W. M., Oon, E. Y. N. (2023). Does congruence between a descendant entrepreneur's personality traits and family business values matter for succession? *Frontiers in Psychology*, 14, 1043270.
- Alterman, V., Froidevaux, A., Fasbender, U., Xie, J. (2020). A conceptual model of small business owners' unique retirement decisions: Multilevel antecedents and retirement adjustment consequences. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 146–152.
- Antoncic, J. A., Antoncic, B., Grum, D. K., and Ruzzier, M. (2018). The big five personality of the SME manager and their company's performance. *J. Dev. Entrep.* 23, 1–23. doi: 10.1142/s1084946718500218
- Arieli, S., Sagiv, L., and Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Appl. Psychol.* 69, 230–275. doi: 10.1111/apps.12181
- Bakracheva, M., Pavlov, D., Gudkov, A., Diaconescu, A., Kostov, A., Deneva, A., ... Blazheva, V. (2020). *The intergenerational family businesses as a stress management instrument for entrepreneurs (Vol. 1)*. Academic Publisher University of Ruse "Angel Kanchev".
- Baron, J., Lachenauer, R. (2021). Do most family businesses really fail the third generation? *Harvard Business Review*, July 19, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation> (дата обращения: 10.06.2024).
- Bettinelli, C., Lissana, E., Bergamaschi, M., de Massis, A. (2022). Identity in family firms: toward an integrative understanding. *Fam. Bus. Rev.* 35, 383–414. doi: 10.1177/08944865221113675
- Block, J. H., Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17–37.
- Bozer, G., Levin, L., Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774.
- Broeck van den, 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.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review*, 14(1), 37–46.

- Carr, J. C., Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of business research*, 60(10), 1090–1098.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1207–1227.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family business review*, 16(2), 89–107.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrep. Theory Pract.* (23), 19–39. doi: 10.1177/104225879902300402
- Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in business. *The Family Journal*, 8(4), 351–359. <https://doi.org/10.1177/1066480700084004>
- Cucculelli, M., Peruzzi, V., Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics*, 52, 277–301.
- Danes, S. M. (2006). Tensions within family business-owning couples over time. *Stress, Trauma, and Crisis*, 9(3–4), 227–246.
- Daspit, J. J., Long, R. G. (2014). Mitigating moral hazard in entrepreneurial networks: Examining structural and relational social capital in East Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1343–1350.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43.
- Doherty, W. J., Colangelo, N. (1984). The family FIRO model: A modest proposal for organizing family treatment. *Journal of Marital and Family Therapy*, 10(1), 19–29.
- Ethier, K. A., Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: maintaining identification and responding to threat. *J. Pers. Soc. Psychol.* 67, 243–251. doi: 10.1037/0022-3514.67.2.243
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Gagné, M., Wrosch, C., Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292–304.
- Gaur, D., Katuse, P. (2022). FIRO-B and situational leadership model: A correlational context of Middle Eastern business leadership. *Corporate Bus. Strategy Rev.*, 3, 144–152.
- Gersick, K. E., Davis, J. A. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the family Business*. Cambridge: Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dumn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287–297.
- Gu, Q., Lu, J. W., Chung, C. N. (2019). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*, 45(2), 645–672.
- Haberman, H., Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163–184.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 257–276. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
- Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283–307.

- Harvey, M., Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? *Family business review*, 8(1), 3–16.
- He, Y., Zhao, S., Wang, D. (2013). Research on succession models of Chinese family businesses. *East China Econ. Manag.* 27, 105–109. doi: 10.3969/j.issn.1007-5097.2013.05.023
- Hedberg, P. R., Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 228–238.
- Hughes, Jr, J. E. (2004). *Family Wealth: Keeping It in the Family*. Wiley & Sons.
- Jin, Y., Wang, X., Zhou, H. (2020). The impact of cash holdings on the market competitiveness of family firms — A CEO-sourced perspective. *Southern Econ.*, (01), 112–128. doi: 10.19592/j.cnki.scje.360935
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 1–28.
- Klein, P., Shapiro, D., Young, J. (2005). Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 769–784.
- Koerner, A. F., Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a theory of family communication. *Communication theory*, 12(1), 70–91.
- Kowo, S. A. (2021). Management succession and entrepreneurship business sustenance. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(3), 256–276. DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276.
- Kubíček, A., Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194–227.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process. *Int. Small Bus.* (29), 508–533. doi: 10.1177/0266242610376357
- Lamb, N. H., Butler, F., Roundy, P. (2017). Family firms and corporate social responsibility: exploring “concerns”. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 469–487.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731–746.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305–328.
- Li, Sh. (2022). Literature review on generational inheritance model and applications for Chinese family businesses. *Frontiers in Psychology*, (13), 885752. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885752>
- Li, W., Wang, Y., Cao, L. (2023) Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Front. Psychol.*, (14), 1062829. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1062829
- Liao, T., Ruan, F., Huang, Y. (2021). Built to last: the success of family business inheritance. *Manag. Latitude Longitude*, (12), 82–85. doi: 10.19609/j.cnki.cn10-1299/f.2021.12.014
- Longenecker, J. G., and Schoen, J. E. (1991). Management Succession in the Family Business. *Family Business Sourcebook*.
- Lu, F., Kwan, H. K., Ma, B. (2022). Carry the past into the future: The effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms. *Asia Pacific J. Manag.*, (39), 763–804. doi: 10.1007/s10490-020-09748-4
- Massis de, A., Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy*, 5(1), 15–29.
- Matthews, C. H., Moore, T. W., Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Bus. Rev.*, (12), 159–169. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00159.x

- McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W. B., Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of practice lens. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–22.
- McMullen, J. S., Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent–founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379–1412.
- Merwe van der, A. (2010). Does human capital theory account for individual higher education choice?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(6).
- Miller, S. P. (2023). Family climate influences next-generation family business leader effectiveness and work engagement. *Frontiers in Psychology*, (14), 1110282.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385–401.
- Motylska-Kuzma, A., Szymanska, I., Safin, K. (2023). Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 955–989.
- Muñiz-Velázquez, J. A., and Frade, A. J. T. (2021). “Positive communication and public relations in the nonprofit sector.” In G. Gonçalves and E. Oliveira (Eds.), *The routledge handbook of nonprofit communication* (246–253). London: Routledge.
- Murad, M., Ashraf, S. F., Syed, N., Munir, M., Butt, R. S. (2022). Entrepreneurial social identities and nascent entrepreneurial behaviour: Mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Entrep. Bus. Econ. Rev.*, (10), 129–143. doi: 10.15678/EBER.2022.100109
- Murray, B. (2003). The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Bus. Rev.*, (16), 17–33. doi: 10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x
- Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review*, 31(3), 259–270.
- Niazi, A., Memon, M. A., Sarwar, N., Obaid, A., Mirza, M. Z., Amjad, K. (2024). Work intensification: A systematic review of studies from 1989 to 2022. *Work*, 77(3), 769–787.
- Rahmani, S. S. A., Dewi, R., Pintangawati, S., Nurfitriya, M., Fauziyah, A. (2024). The Effect of Family Harmony on Family Business Succession. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 15, 110–114. <https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.937>
- Rangarajan, S., Kelly, L. (2006). Family communication patterns, family environment, and the impact of parental alcoholism on offspring self-esteem. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(4), 655–671.
- Ricotta, F., Basco, R. (2021). Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 532–554.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., and Rafferty, A. (2008). Promoting Family. A contingency model of family business succession. *Family Bus. Rev.* 21, 15–30.
- Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of succession: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, (24), 111–125. doi: 10.1177/0894486510391783
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2016). Perspective: Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 91–95.
- Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrep. Theory Pract.*, (25), 17–36. doi: 10.1177/104225870102500302

- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339–358.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 31(1), 32–53.
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession. *J. Fam. Bus. Manag.*, (5), 238–256. doi: 10.1108/JFBM-11-2014-0036
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm. *Fam. Bus. Rev.*, (11), 135–142. doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Soc. Psychol. Quart.*, (63), 224–237. doi: 10.2307/2695870
- Tabares, A., Cano, J. A. (2018). University students' succession intention: GUESSS Colombia study evidence. *Revista ESPACIOS*, 39(35).
- Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G., Zeqiri, J. (2022). Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1152–1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
- Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of business venturing*, 26(5), 521–536.
- Zicat, E., Bennett, J. M., Chekaluk, E., Batchelor, J. (2018). Cognitive function and young drivers: The relationship between driving, attitudes, personality and cognition. *Transp. Res. Part F Traffic Psychol. Behav.*, (55), 341–352. doi: 10.1016/j.trf.2018.03.013.

Поступила 25.11.2024



“The curse of three generations”: A theoretical review of research on the socio-psychological features of the successors of family businesses

Julia S. MURZINA

ORCID: 0000-0002-8616-4422

University of Tyumen, Tyumen, Russian Federation

Vladimir P. POZNIAKOV

ORCID: 0000-0003-4524-4589

INSTITUTE of Psychology RAS, Moscow, Russian Federation

Konstantin O. SHOKHOV

ORCID: 0000-0003-2425-3734

University of Tyumen, Tyumen, Russian Federation

Abstract. *Purpose.* The purpose of this work is a theoretical analysis of the scientific directions of studying the socio-psychological features of the successors of the family business. *Method.* At the beginning of the work, the concepts of “family business” and “continuity” were defined. The subsequent analysis made it possible to identify three main methodological approaches to the study of continuity: the structural, process approach, and the study of internal factors of continuity. *Findings.* The basis for the subsequent theoretical study was the Integrative Model for the Successful Transfer of a Family Business I. Le Breton–Miller with colleagues. According to the chosen model, the success of succession in business is studied in four areas: 1) relationships in business families: harmonious relationships improve the organizational climate, increase the value of the company and contribute to the emotional involvement of successors; 2) motivation of successors: intrinsic motivation is the basis of successive behavior, so inclusion in business should begin from an early age and be accompanied by trust, involvement of the successor in business decision-making; 3) competence of successors: priority is given to endogenous training of successors with early involvement in work according to existing skills with mandatory subsequent business training; 4) personal characteristics: the specific personality traits of successors that help successful inheritance (openness, extroversion, conscientiousness and compliance) and hinder (neuroticism) are described, the importance of value correspondence between the owner and the heir in the process of succession is shown, the mechanism of mutual transformation of their identities is presented. *Value of results.* The value of the presented theoretical review lies in the fact that the article allows you to outline the current field of foreign scientific research in this subject area. In addition, we offer events for the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation on the development of family businesses: topics for family business events for promotion through the media; topics of seminars and open lectures for young people; topics of trainings and seminars for representatives of the family business. In addition, we suggest that the Chamber of Commerce and Industry consider the possibility of scientific cooperation between regional branches of the Chamber of Commerce and Industry and universities to organize research. Thus, the scientific and applied development of the topic of succession will reduce the risks of transferring the company to heirs, preserve and strengthen family ties, and allow building a business for many generations.

Keywords: family business; continuity of the family business, successor of the family business, socio-psychological characteristics of the successors of the family business

Funding

The study was carried out with the financial support of the Russian Science Foundation within the framework of project No. 24-28-01571 “Socio-psychological characteristics of successors of family business” https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571

References

- Alyabina, Ye. V. (2024). Podkhody k planirovaniyu preymstvennosti upravleniya v semeynykh predprinimatel'skikh firmakh [Approaches to management succession planning in family business firms]. *Diskussiya*, 6(127), 152–160. DOI 10.46320/2077-7639-2024-6-127-152-160. (in Russian)
- Belov, R., Yemel'yanova, S. (2021). Semeynyy biznes — 7 prichin, kotoryye mogut yemu pomeshat' [Family business — 7 reasons that can hinder it. website of the consulting company “Step”]. *Sayt konsaltingovoy kompanii «Shag»*. <https://stepconsulting.ru/ru/expert/articles/effektivnyj-biznes/semejnyj-biznes-7-prichin-kotorye-mogut-emu-pomeshat> (in Russian)
- Vasenina, D. (2024). Nachali s malogo [Started small]. *Kommersant*. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6693675> (data obrashcheniya: 23.01.2025) (in Russian)
- Volkov, D. A. (2013). Motivatsionnyye aspekty preymstvennosti v semeynom biznese [Motivational aspects of succession in family business]. *Rossiyskoye predprinimatel'stvo*, 16(238), 89–96. (in Russian)
- Vyatkin, V. O. (2024). Nasledstvennaya strategiya i drugie instrumenty nasledstvennogo planirovaniya [Inheritance strategy and other instruments of succession planning]. *Imushchestvennyye otnosheniya v Rossiyskoy Federatsii*, 2(269), 64–77. (in Russian)
- Denisenkova, Yu. S. (2015). Poslovitsy o den'gakh v russkoy kul'ture [Proverbs about money in Russian culture]. *Chelovecheskiy kapital*, (2), 35–37. (in Russian)
- Dubrova, L. I. (2020). Problemy preymstvennosti semeynogo biznesa v mire [Problems of succession of family business in the world]. *Vektor ekonomiki*, 12(54), 11. (in Russian)
- Yemel'yanov, Ye. N., Yemel'yanova S. Ye. (2017). Kuda devat' biznes? [Where to Put the Business?]. *Organizational Psychology*, 7(1), 97–118. (in Russian)
- Kas'yanenko, T. G., Vorotilkina, A. M. (2020) Semeynyy biznes: opredeleniye ponyatiya i klassifikatsiya [Family business: Definition of the concept and classification]. *Kul'tura. Nauka. Obrazovaniye: sovremennyye trendy*, 176–188. (in Russian)
- Katyrin, S. (2024). Ochen' lichnyy biznes [A Very Personal Business]. Projekt Semeynoye predprinimatel'stvo. *Torgovo-promyshlennaya palata RF*. <https://family.tpprf.ru/about/> (in Russian)
- Klimenko, L. V., Posukhova, O. YU. (2021). Dinastiynost' v malom biznese v sovremennoy Rossii: strategii i perspektivy vosproizvodstva. *Sotsiologicheskaya nauka i sotsial'naya praktika*, 9(1(33)), 43–60. DOI 10.19181/snsp.2021.9.1.7871 (in Russian)
- Klimov, I. A. (2024). «Ot ottsa — k synu»? Problematika semeynogo biznesa i preymstvennosti v predstavlenii rossiyskikh [“From father to son”? The problems of family business and succession in the view of russians]. In: *Sem'ya i rabota: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (620–624). Nizhniy Novgorod: Natsional'nyy issledovatel'skiy Nizhegorodskiy gosudarstvennyy universitet im. N. I. Lobachevskogo. (in Russian)

- Korolev, V. (2021). *Vremya sobstvennosti. Vadel'cheskaya preymstvennost' i korporativnoye upravleniye* [The time of ownership. Ownership succession and corporate management]. Moskva: Olimp-Biznes. (in Russian)
- Krivitskaya, Yu. S. (2024). Preymstvennost' semeynogo biznesa [Family business succession]. In: *Sbornik nauchnykh statey V Vserossiyskoy natsional'noy nauchnoy konferentsii studentov, magistrantov i aspirantov, posvyashchennoy 60-letiyu Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta* (468–472). Kursk: Yugo-Zapadnyy gosudarstvennyy universitet. (in Russian)
- Kriklivets, A. A. (2023) Rol' pokoleniy v internatsionalizatsii semeynykh firm: sistemicheskiy obzor literatury [The role of generations in the internationalization of family firms: a systematic literature review]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment*, 22(3), 391–421. (in Russian)
- Kuznetsova, I. V. (2021). Starsheye pokoleniye semeynogo biznesa: problemy preymstvennosti [The older generation of family business: succession issues]. In: *Starsheye pokoleniye sovremennoy Rossii: materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (634–637). Nizhniy Novgorod: Natsional'nyy issledovatel'skiy Nizhegorodskiy gosudarstvennyy universitet im. N. I. Lobachevskogo. (in Russian)
- Kuznetsova, I. V. (2022). Institutsionalizatsiya nastavnichestva v predprinimatel'skikh dinastiakh [Institutionalization of mentoring in entrepreneurial dynasties]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 18. Sotsiologiya i politologiya*, 28(2), 99–120. DOI 10.24290/1029-3736-2022-28-2-137-165. (in Russian)
- Mamatyuk, P. V. (2024). Osobennosti korporativnogo upravleniya v semeynom biznese. Nauchnoye soobshchestvo studentov XXI stoletiya [Features of Corporate Governance in Family Business. Scientific Community of Students of the 21st Century]. In: *Sbornik statey po materialam CXXXV studenche-skoy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (46–51). Novosibirsk: OOO «Sibirskaya akademicheskaya kniga». (in Russian)
- Murzina, Yu. S. (2014). Semeynyy biznes v Rossii i zarubezhnykh stranakh [Family business in Russia and foreign countries]. In: *Problemy formirovaniya yedinogo prostranstva ekonomicheskogo i sotsial'nogo razvitiya stran SNG: Materialy yezhegodnoy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (194–201). Tyumen', 25.04.2014. Tyumen': Tyumenskiy gosudarstvennyy neftegazovyy universitet. (in Russian)
- Murzina, Yu. S. (2015). Budushcheye semeynogo biznesa v Rossii: peredacha biznesa preymnikom [The future of family business in Russia: Transferring business to successors]. *Liderstvo i menedzhment*, 2(2), 141–158. (in Russian)
- Mysenko, O. M. (2011). Russkiye posloviitsy i pogovorki o trude, bednosti i bogatstve kak oproverzheniye mifov o russkoy leni i neumenii rabotat' [Russian proverbs and sayings about labor, poverty, and wealth as a refutation of myths about Russian laziness and inability to work]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 17(136), 157–162. (in Russian)
- Neumoina, P. Ye., Dzhurayeva, G. M. (2021). Preymstvennost' semeynogo biznesa [Family Business Continuity]. *Molodoy issledovatel': vyzovy i perspektivy*, 12(207), 222–226.
- Panfilova, Yu. S. (2020). Makrosotsial'nyye faktory vosproizvodstva biznes-dinastiy v sovremennoy Rossii [Macrosocial factors of reproduction of business dynasties in modern Russia]. *Vlast'*, 28(4), 115–122. DOI 10.31171/vlast.v28i4.7445. (in Russian)
- Paskalova, G. G. (2021). Faktory rosta semeynogo biznesa v Rossii [Factors of growth of family business in Russia]. *Innovatsionnoye razvitiye ekonomiki*, 1(61), 114–123. DOI 10.51832/2223-7984_2021_1_114. (in Russian)
- Rechunov, A. A. (2021). Analiz tekhnologii peredachi prava sobstvennosti v semeynykh kompaniyakh [Analysis of technology of transfer of ownership in family companies]. *Jurnalul Umanitar Modern*, 4(2(8)), 16–19. DOI 10.46591/MHJM.2021.0402.0004. (in Russian)

- Sazonova, A. P. (2023). Izucheniye obshchestvennogo otnosheniya k «semeynomu biznesu» kak k fenomenu [Studying public attitudes towards “family business” as a phenomenon]. *Teoriya i praktika obshchestvennogo razvitiya*, 9(185), 78–82. DOI 10.24158/tipor.2023.9.9. – EDN QBGDBV. (in Russian)
- Sklyar, Ye. S. (2020). Otrazheniye moral'no-eticheskikh norm v russkikh poslovitsakh o bogatstve [Reflection of moral and ethical standards in Russian proverbs about wealth]. *Regional'nyy vestnik*, 14, 40–40. (in Russian)
- Smirnova, V. O. (2021). Preyemstvennost' v semeynom biznese [Continuity in family business]. In: *Sotsial'no-politicheskiye problemy sovremennogo obshchestva: novyye vyzovy i trendy: Tezisy dokladov III Mezhhregional'noy molodozhnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* (40–41). Yaroslavl': Yaroslavskiy gosudarstvennyy universitet im. P. G. Demidova. (in Russian)
- Ukaz Prezidenta Rossiyskoy Federatsii ot 09.11.2022 g. № 809 «Ob utverzhdenii Osnov gosudarstvennoy politiki po sokhraneniyu i ukrepleniyu traditsionnykh rossiyskikh dukhovno-nravstvennykh tsennostey» [Decree of the President of the Russian Federation of 09.11.2022 No. 809 “On approval of the Fundamentals of state policy for the preservation and strengthening of traditional Russian spiritual and moral values”] URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/48502> (in Russian)
- Usenova, Ye. V. (2024). Rossii rastet chislo semeynykh kompaniy. Vdokhnovlyayushchiye istorii uspekhnykh predprinimateley [Family businesses are growing in Russia. Inspiring stories of successful entrepreneurs]. *Ura. Novosti*, 27 aprelya 2024. <https://ura.news/articles/1036288845> (in Russian)
- Ahmad, Z., Chan, W. M., Oon, E. Y. N. (2023). Does congruence between a descendant entrepreneur's personality traits and family business values matter for succession? *Frontiers in Psychology*, 14, 1043270.
- Alterman, V., Froidevaux, A., Fasbender, U., Xie, J. (2020). A conceptual model of small business owners' unique retirement decisions: Multilevel antecedents and retirement adjustment consequences. *Work, Aging and Retirement*, 6(3), 146–152.
- Antoncic, J. A., Antoncic, B., Grum, D. K., and Ruzzier, M. (2018). The big five personality of the SME manager and their company's performance. *J. Dev. Entrep.* 23, 1–23. doi: 10.1142/s1084946718500218
- Arieli, S., Sagiv, L., and Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Appl. Psychol.* 69, 230–275. doi: 10.1111/apps.12181
- Bakracheva, M., Pavlov, D., Gudkov, A., Diaconescu, A., Kostov, A., Deneva, A., ... Blazheva, V. (2020). *The intergenerational family businesses as a stress management instrument for entrepreneurs (Vol. 1)*. Academic Publisher University of Ruse “Angel Kanchev”.
- Baron, J., Lachenauer, R. (2021). Do most family businesses really fail the third generation? *Harvard Business Review*, July 19, 2021. URL: <https://hbr.org/2021/07/do-most-family-businesses-really-fail-by-the-third-generation> (дата обращения: 10.06.2024).
- Bettinelli, C., Lissana, E., Bergamaschi, M., de Massis, A. (2022). Identity in family firms: toward an integrative understanding. *Fam. Bus. Rev.* 35, 383–414. doi: 10.1177/08944865221113675
- Block, J. H., Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492.
- Boyd, B., Royer, S., Pei, R., Zhang, X. (2015). Knowledge transfer in family business successions: Implications of knowledge types and transaction atmospheres. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 17–37.

- Bozer, G., Levin, L., Santora, J. C. (2017). Succession in family business: multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774.
- Broeck van den, 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.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family business review*, 14(1), 37–46.
- Carr, J. C., Sequeira, J. M. (2007). Prior family business exposure as intergenerational influence and entrepreneurial intent: A theory of planned behavior approach. *Journal of business research*, 60(10), 1090–1098.
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1207–1227.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationships with nonfamily managers. *Family business review*, 16(2), 89–107.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrep. Theory Pract.* (23), 19–39. doi: 10.1177/104225879902300402
- Cole, P. M. (2000). Understanding family business relationships: Preserving the family in business. *The Family Journal*, 8(4), 351–359. <https://doi.org/10.1177/1066480700084004>
- Cucculelli, M., Peruzzi, V., Zazzaro, A. (2019). Relational capital in lending relationships: evidence from European family firms. *Small Business Economics*, 52, 277–301.
- Danes, S. M. (2006). Tensions within family business-owning couples over time. *Stress, Trauma, and Crisis*, 9(3–4), 227–246.
- Daspit, J. J., Long, R. G. (2014). Mitigating moral hazard in entrepreneurial networks: Examining structural and relational social capital in East Africa. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1343–1350.
- Davis, J. A., Hampton, M. M., Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of science. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 4(1), 19–43.
- Doherty, W. J., Colangelo, N. (1984). The family FIRO model: A modest proposal for organizing family treatment. *Journal of Marital and Family Therapy*, 10(1), 19–29.
- Ethier, K. A., Deaux, K. (1994). Negotiating social identity when contexts change: maintaining identification and responding to threat. *J. Pers. Soc. Psychol.* 67, 243–251. doi: 10.1037/0022-3514.67.2.243
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., Wrosch, C. (2021). Family business succession: What's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154–167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- Gagné, M., Wrosch, C., Brun de Pontet, S. (2011). Retiring from the family business: The role of goal adjustment capacities. *Family Business Review*, 24(4), 292–304.
- Gaur, D., Katuse, P. (2022). FIRO-B and situational leadership model: A correlational context of Middle Eastern business leadership. *Corporate Bus. Strategy Rev.*, 3, 144–152.
- Gersick, K. E., Davis, J. A. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the family Business*. Cambridge: Massachusetts, USA, Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., Dumn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business. *Family Business Review*, 12, 287–297.
- Gu, Q., Lu, J. W., Chung, C. N. (2019). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*, 45(2), 645–672.

- Haberman, H., Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, 20(2), 163–184.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2, 257–276. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
- Handler, W. C. (1992). The succession experience of the next generation. *Family Business Review*, 5(3), 283–307.
- Harvey, M., Evans, R. (1995). Life after succession in the family business: Is it really the end of problems? *Family business review*, 8(1), 3–16.
- He, Y., Zhao, S., Wang, D. (2013). Research on succession models of Chinese family businesses. *East China Econ. Manag.* 27, 105–109. doi: 10.3969/j.issn.1007-5097.2013.05.023
- Hedberg, P. R., Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 228–238.
- Hughes, Jr, J. E. (2004). *Family Wealth: Keeping It in the Family*. Wiley & Sons.
- Jin, Y., Wang, X., Zhou, H. (2020). The impact of cash holdings on the market competitiveness of family firms — A CEO-sourced perspective. *Southern Econ.*, (01), 112–128. doi: 10.19592/j.cnki.scje.360935
- Kallmuenzer, A., Mikhaylov, A., Chelaru, M., Czakon, W. (2024). Adoption and performance outcome of digitalization in small and medium-sized enterprises. *Review of Managerial Science*, 1–28.
- Klein, P., Shapiro, D., Young, J. (2005). Corporate governance, family ownership and firm value: the Canadian evidence. *Corporate Governance: An International Review*, 13(6), 769–784.
- Koerner, A. F., Fitzpatrick, M. A. (2002). Toward a theory of family communication. *Communication theory*, 12(1), 70–91.
- Kowo, S. A. (2021). Management Succession and Entrepreneurship Business Sustenance. *RUDN Journal of Public Administration*, 8(3), 256–276. DOI 10.22363/2312-8313-2021-8-3-256-276.
- Kubíček, A., Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, 33(2), 194–227.
- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: multi-entity roles in the family business succession process. *Int. Small Bus.* (29), 508–533. doi: 10.1177/0266242610376357
- Lamb, N. H., Butler, F., Roundy, P. (2017). Family firms and corporate social responsibility: exploring “concerns”. *Journal of Strategy and Management*, 10(4), 469–487.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 731–746.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship theory and practice*, 28(4), 305–328.
- Li, Sh. (2022). Literature review on generational inheritance model and applications for Chinese family businesses. *Frontiers in Psychology*, (13), 885752. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.885752>
- Li, W., Wang, Y., Cao, L. (2023) Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Front. Psychol.*, (14), 1062829. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1062829
- Liao, T., Ruan, F., Huang, Y. (2021). Built to last: the success of family business inheritance. *Manag. Latitude Longitude*, (12), 82–85. doi: 10.19609/j.cnki.cn10-1299/f.2021.12.014
- Longenecker, J. G., Schoen, J. E. (1991). *Management Succession in the Family Business*. *Family Business Sourcebook*.
- Lu, F., Kwan, H. K., Ma, B. (2022). Carry the past into the future: The effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms. *Asia Pacific J. Manag.*, (39), 763–804. doi: 10.1007/s10490-020-09748-4
- Massis de, A., Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of family business strategy*, 5(1), 15–29.

- Matthews, C. H., Moore, T. W., Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: a cognitive categorization perspective. *Family Bus. Rev.*, (12), 159–169. doi: 10.1111/j.1741-6248.1999.00159.x
- McAdam, M., Clinton, E., Gartner, W. B., Hamilton, E. (2024). How family business practices are created, maintained, and transformed across generations from a community of practice lens. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–22.
- McMullen, J. S., Warnick, B. J. (2015). To nurture or groom? The parent–founder succession dilemma. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1379–1412.
- Merwe van der, A. (2010). Does human capital theory account for individual higher education choice?. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 9(6).
- Miller, S. P. (2023). Family climate influences next-generation family business leader effectiveness and work engagement. *Frontiers in Psychology*, (14), 1110282.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of business venturing*, 12(5), 385–401.
- Motylska-Kuzma, A., Szymanska, I., Safin, K. (2023). Family influence and succession strategies in private businesses at the cusp of leadership change: comparison between family firms and lone founder enterprises. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 955–989.
- Muñiz-Velázquez, J. A., and Frade, A. J. T. (2021). “Positive communication and public relations in the nonprofit sector.” In G. Gonçalves and E. Oliveira (Eds.), *The routledge handbook of nonprofit communication* (246–253). London: Routledge.
- Murad, M., Ashraf, S. F., Syed, N., Munir, M., Butt, R. S. (2022). Entrepreneurial social identities and nascent entrepreneurial behaviour: Mediating role of entrepreneurial self-efficacy. *Entrep. Bus. Econ. Rev.*, (10), 129–143. doi: 10.15678/EBER.2022.100109
- Murray, B. (2003). The succession transition process: a longitudinal perspective. *Family Bus. Rev.*, (16), 17–33. doi: 10.1111/j.1741-6248.2003.00017.x
- Neubaum, D. O. (2018). Family Business Research: Roads Travelled and the Search for Unworn Paths. *Family Business Review*, 31(3), 259–270.
- Niazi, A., Memon, M. A., Sarwar, N., Obaid, A., Mirza, M. Z., Amjad, K. (2024). Work intensification: A systematic review of studies from 1989 to 2022. *Work*, 77(3), 769–787.
- Rahmani, S. S. A., Dewi, R., Pintanawati, S., Nurfitriya, M., Fauziyah, A. (2024). The Effect of Family Harmony on Family Business Succession. *Proceedings Series on Social Sciences & Humanities*, 15, 110–114. <https://doi.org/10.30595/pssh.v15i.937>
- Rangarajan, S., Kelly, L. (2006). Family communication patterns, family environment, and the impact of parental alcoholism on offspring self-esteem. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(4), 655–671.
- Ricotta, F., Basco, R. (2021). Family firms in European regions: the role of regional institutions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7–8), 532–554.
- Royer, S., Simons, R., Boyd, B., and Rafferty, A. (2008). Promoting Family. A contingency model of family business succession. *Family Bus. Rev.* 21, 15–30.
- Sardeshmukh, S. R., Corbett, A. C. (2011). The duality of internal and external development of succession: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, (24), 111–125. doi: 10.1177/0894486510391783
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., Davis, J. H. (2016). Perspective: Empowerment in veterinary clinics: the role of trust in delegation. *Journal of Trust Research*, 6(1), 91–95.
- Sharma, P., Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(1), 13–33.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Gersick, K. E. (2012). 25 years of family business review: reflections on the past and perspectives for the future. *Family Business Review*, 25(1), 5–15.

- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., Chua, J. H. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: a conceptual model. *Entrep. Theory Pract.*, (25), 17–36. doi: 10.1177/104225870102500302
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339–358.
- Soleimanof, S., Rutherford, M. W., Webb, J. W. (2018). The intersection of family firms and institutional contexts: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 31(1), 32–53.
- Soto Maciel, A., de la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., San Martín Reyna, J. M. (2015). The influence of family relationships in the succession. *J. Fam. Bus. Manag.*, (5), 238–256. doi: 10.1108/JFBM-11-2014-0036
- Stavrou, E. T. (1998). A four factor model: a guide to planning next generation involvement in the family firm. *Fam. Bus. Rev.*, (11), 135–142. doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00135.x
- Stets, J. E., Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Soc. Psychol. Quart.*, (63), 224–237. doi: 10.2307/2695870
- Tabares, A., Cano, J. A. (2018). University students' succession intention: GUESSS Colombia study evidence. *Revista ESPACIOS*, 39(35).
- Toska, A., Ramadani, V., Dana, L.-P., Rexhepi, G., Zeqiri, J. (2022) Family business successors' motivation and innovation capabilities: the case of Kosovo. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 1152–1166. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2021-0136>
- Zellweger, T., Sieger, P., Halter, F. (2011). Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. *Journal of business venturing*, 26(5), 521–536.
- Zicat, E., Bennett, J. M., Chekaluk, E., Batchelor, J. (2018). Cognitive function and young drivers: The relationship between driving, attitudes, personality and cognition. *Transp. Res. Part F Traffic Psychol. Behav.*, (55), 341–352. doi: 10.1016/j.trf.2018.03.013.

Received 25.11.2024



Самозффективность участников как критерий оценки результата группового когнитивно-поведенческого коучинга руководителей

ЗУБОВА Юлия Константиновна

ORCID: 0009-0003-9537-4522

Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия

Аннотации. *Цель.* В настоящей статье представлены результаты исследования, цель которого состояла в том, чтобы эмпирически оценить результативность группового когнитивно-поведенческого коучинга руководителей посредством измерения самозффективности его участников. *Дизайн исследования.* Выборку составили участники двух групп (экспериментальной и контрольной), всего 53 человека. Экспериментальную группу представляют участники двух сессий группового когнитивно-поведенческого коучинга: руководители среднего звена российских компаний и предприниматели ($n = 33$) в возрасте 23–57 лет ($M = 39,1$). В качестве контрольной группы выступили слушатели лекции по психодиагностике: магистранты негосударственного российского вуза ($n = 20$) в возрасте 21–36 лет ($M = 28,3$). *Методы исследования:* групповой когнитивно-поведенческий коучинг с использованием метода «Серьёзной игры в Лего» (*Lego Serious Play*), опросная методика измерения самозффективности участников коучинга. *Результаты.* Сравнение результатов начальной и итоговой диагностик самозффективности в контрольной и экспериментальной группах дает возможность систематизировать аргументы в пользу эффективности коучинговой программы, выраженной в значимом повышении уровня самозффективности её участников ($p < 0,05$). *Результаты.* Теоретически обоснована и эмпирически подтверждена связь между применением группового когнитивно-поведенческого коучинга руководителей и повышением самозффективности его участников. В результате группового когнитивно-поведенческого коучинга наблюдается рост самозффективности по всем критериям, вне зависимости от их отношения к содержанию коучинговой программы. *Практическая значимость* работы состоит в разработке методики экспресс-оценки самозффективности участников группового коучинга, которая может быть успешно использована специалистами-коучами в их практической деятельности. *Ценность результатов* заключается в том, что изменение самозффективности участников группового коучинга принимается как один из показателей его результативности, что даёт новый ракурс для научного изучения проблемы эффективности коучинга как метода практической работы.

Ключевые слова: научно обоснованный коучинг, групповой коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, самозффективность, эффективность коучинга, психология коучинга.

Введение

Динамично развивающийся и усложняющийся современный мир требует новых подходов к сопровождению развития — краткосрочных и результативных. Это стимулирует распростра-

нение коучинга как метода содействия человеку в достижении его целей. Коучинг стремительно набирает популярность применительно к разным сферам жизни, от личного развития до организационного управления. Особенно распространён коучинг в бизнесе, что связано с возрастающим интересом к коучинговому стилю управления и коучинговой культуре в организации (Антонова, Казинцева, Сизова, 2023). При этом сегодня отсутствует общепринятое определение коучинга, а выбираемые специалистами инструменты носят эклектичный характер и зачастую не обладают достаточным фундаментальным обоснованием, будучи заимствованными из различных направлений психотерапии и других областей практической работы (Улановский, 2012). С учётом широкого многообразия коучинговых услуг, предлагаемых на рынке, остро ставится вопрос психологической безопасности клиентов (Зубова, Иванов, 2024). В связи с этим возникает необходимость реализации научно обоснованного (evidence-based) подхода к коучингу в целях методологической рефлексии используемых средств и оценки результатов их воздействия. Дальнейшее развитие практики коучинга невозможно без её методологического осмысления и научного обоснования.

Научно обоснованный подход к коучингу

История становления коучинга как метода практической работы насчитывает десятки лет (Brock, 2012). При этом статус доказательной психологической дисциплины коучинг приобрел в 2000-х гг. в связи с развитием психологии коучинга (*coaching psychology*) — отрасли академической и прикладной психологии, которая фокусируется на повышении производительности, стимуляции развития и благополучия людей (Grant, Palmer, 2013). Теоретическими основами психологии коучинга выступают когнитивно-бихевиоральный подход А. Бека и А. Эллиса, гуманистическая психология А. Маслоу и К. Роджерса, позитивная психология М. Селигмана (Бек, Фримен, 2002; Маслоу, 2019; Роджерс, 2016; Селигман, 2006; Эллис, 1999). Будучи областью прикладной психологической науки, психология коучинга фокусируется на изучении психологических механизмов коучинга как помогающей деятельности. Работы в рамках этого направления наиболее часто посвящены исследованию эффективности и факторов эффективности коучинговых вмешательств, испытанию отдельных моделей коучинга, а также выделению значимых факторов построения конструктивных коучинговых отношений (Lai, Palmer, 2019). С октября 2024 г. в рамках Российского психологического общества (РПО) действует секция психологии коучинга.

Психология коучинга предлагает научно обоснованный подход к практической работе, который опирается на доказательную медицину Д. Сакетта (Sackett, 1997; Straus et al., 2018). Подход предполагает интеграцию научных доказательств с профессиональным опытом коуча и уникальными особенностями личности и обстоятельствами клиента (Stober, Wildflower, Drake, 2006; Steglitz et al., 2015; Lai, Palmer, 2019). Практика научно обоснованного коучинга, опирающаяся на свидетельства и доказательства, позволяет наилучшим образом содействовать достижению целей клиента.

Большинство существующих сегодня школ коучинга соотносятся с направлениями психотерапевтической работы и берут за основу применяемые в них модели личности. Так, выделяют психодинамический и нарративный коучинг, гештальт-коучинг, сфокусированный на решении и когнитивно-бихевиоральный коучинг и так далее (Bachkirova, Clutterbuck, Сох, 2023). Научно обоснованный подход развивается в первую очередь в когнитивно-поведенческом направлении коучинга.

В рамках когнитивно-поведенческого коучинга разработаны и эмпирически обоснованы различные модели структурирования коучинговой сессии: ABCDEFG (Dryden, 2017),

OSCAR (Gilbert, Whittleworth, 2002), ORACLE (Jones, Gorell, 2009), STEPPA (Thomas, McLeod, 2010) и другие. Д. В. Ковпак и А. Ю. Ёжиков предпринимают попытку анализа и соотнесения обозначенных моделей и предлагают их обобщённую вариацию, которую обозначают акронимом ЖИВ. ЖИВ представляет собой базовый цикл концептуализации в рамках сессии когнитивно-поведенческого коучинга и состоит из трёх последовательных этапов:

1) исследование желаемого состояния (ЖС) — как клиент коучинга концептуализирует, визуализирует и ощущает образ будущего состояния в настоящем;

2) исследование исходного состояния (ИС) — как клиент концептуализирует своё текущее состояние, включая его аффективный, когнитивный и поведенческий компоненты. Исследование ИС предполагает акцент на ресурсах, адаптивных убеждениях, эффективном поведении, способных поддержать или обеспечить переход к ЖС;

3) исследование вариантов действий (ВД) — как клиент концептуализирует действия, необходимые для постепенной смены ИС на ЖС, а также как он принимает решение о выборе конкретных действий и их реализации (Ковпак, Ёжиков, 2021, стр. 134).

Согласно авторам, базовый цикл концептуализации ЖИВ представляет собой минимально необходимую последовательность действий в рамках одной коучинговой сессии и согласован с тем, как осуществляется концептуализация в распространённых моделях структурирования коучинга.

Когнитивно-поведенческий коучинг, в сравнении с другими направлениями коучинговой практики, в наибольшей степени обладает накопленными эмпирическими подтверждениями. В то же время оценка эффективности коучингового воздействия даже в рамках когнитивно-бихевиорального подхода остается малоисследованной областью, что связано с отсутствием релевантного инструментария, вариативностью коучинговых интервенций и моделей проведения сессий, ограничением численности выборок, отсутствием стандартизации профессиональной деятельности коуча и другими факторами. При этом задача оценки эффективности коучинга остается одним из направлений исследований в рамках научно обоснованного подхода к коучинговой практике (Антонова, Наумцева, 2022).

Проблема оценки эффективности коучингового воздействия

Анализ и оценка эффективности взаимодействия всегда были ключевой темой для помогающих практиков. Обратимся к методологии смежной области социально-психологического тренинга, в которой обозначенная тема подробно разработана. Согласно Ю. М. Жукову, оценка эффективности — это область компетенции специалистов в сфере экономики и финансов, а не психологов. Он рассматривает эффективность как относительную категорию, указывающую на соотношение получаемых результатов с затраченными средствами, а результаты и следствия тренинга, рассматриваемые безотносительно к затратам, обозначает словом эффекты (Жуков, 2003). Л. А. Петровская определяет эффекты как то, что мы получаем в результате использования метода, к чему в итоге сводится его применение с практической точки зрения (Петровская, 2007). В рамках данной работы мы будем рассматривать результаты коучинга, имея в виду совокупность всех эффектов, к которым приводит реализация метода в соответствии с поставленными задачами.

Можно предположить существование кратковременного эффекта коучинга, когда возникающие изменения не постоянны и исчезают через некоторое время. При долгосрочном эффекте изменения необратимы или сохраняются в течение длительного периода. Результаты коучинга могут соответствовать и не соответствовать поставленным целям. Поэтому эффект, который мы предполагаем, называется ожидаемым. Может также прояв-

ляться как позитивный, так и негативный (с точки зрения поставленных целей) побочный эффект. Например, среди побочных эффектов групповой психотерапии, которые Г. Дж. Айзенк называет неспецифическими терапевтическими влияниями, отмечен плацебо-эффект, основанный на самоубеждении, и другие спонтанные изменения (Айзенк, 1994).

Несмотря на наличие побочных эффектов, понятие «эффект» в целом тесно связано с формулировкой целей и задач коучинга. Коучинг, как и любой работающий адекватный метод, должен иметь в качестве своих основных результатов-эффектов в первую очередь реализацию стоящих перед ним задач. По этой причине критерии оценки результатов коучинга должны отражать сущность коучингового воздействия.

Ещё одна особенность эффектов коучинга связана с тем, что некоторые из них отсрочены во времени и могут не укладываться в рамки даже продолжительного цикла коучинговых сессий (Антонова, Иванова, 2024). Участие в коучинге может служить пусковым механизмом для возникновения изменений, которые впоследствии проявляются в действиях и поступках клиента (коучи). «Отсроченность» эффектов коучинга, с нашей точки зрения, связана с невозможностью быстрой перестройки личностных конструктов в соответствии с сознательными намерениями, а также с необходимостью реструктуризации когнитивной системы и включения в нее новых представлений.

Поднимая вопрос эффектов социально-психологического тренинга, Р. Бакли и Д. Кейпл говорят о необходимости проверки его валидности (Бакли, Кейпл, 2002). Внутренняя валидизация тренинга призвана оценить, достигло ли обучающее мероприятие поставленных целей. В процессе внешней валидизации выясняется, будет ли осуществлен перенос полученных знаний и навыков в реальную жизнь. Перенос имеющегося знания на когнитивно-поведенческий коучинг, можно предположить, что изменение состояния клиента, его установок и убеждений становится элементом внутренней валидности коучинга, в то время как внешнюю валидность подтверждают последующие реальные действия коучи.

Оценка эффектов коучинга на сегодняшний день — малоисследованное направление. Для оценки эффективности коучинга актуальны как традиционные модели Д. Киркпатрика и Дж. Филипса, так и адаптированные к коучинговой практике вариации (Антонова, Наумцева, 2022; Kirkpatrick, 1979; Phillips, Phillips, 2019; Lawrence, Whyte, 2014). При этом среди практикующих коучей наиболее распространёнными инструментами оценки результатов взаимодействия являются обратная связь клиента и самооценка коуча, а также в некоторых случаях — оценка супервизора. Популярность обозначенных инструментов частично связана с лёгкостью получения данных и низкой трудоёмкостью. При этом, на наш взгляд, подобная оценка несколько поверхностна, основана на субъективных впечатлениях участников взаимодействия и сильно зависит от индивидуальной специфики: мотивации, особенностей восприятия, уровня подготовки, личных целей и задач. Тем не менее, положительное отношение участников к коучингу является важным условием его эффективности (Grabmann, Schoelmerich, Schermuly, 2020; Haan de, 2021). Кроме того, обратная связь супервизора является ценным источником совершенствования практики коуча. В связи с этим, специалисты уделяют существенное внимание данному типу оценки эффектов.

Эмпирическая оценка эффективности коучинга критически важна для подтверждения его результатов, формирования репутации коучинга как научно обоснованной практики, а также для становления коучинга как профессиональной деятельности. Несмотря на значимость вопроса, определение эффективности является одной из недостаточно проработанных областей современного коучинга. При оценке эффектов коучинга исследователи сталкиваются со следующими трудностями. Во-первых, необходим выбор специфических для коучингового воздействия критериев и методов оценки, позволяющих зафиксировать изменения

именно в тех областях, на которые коучинг оказывает влияние или в которых могут произойти изменения под влиянием коучинга. Во-вторых, оценку необходимо проводить в реальной ситуации, на практике, в выполняемой деятельности, что часто является сложной и энергоемкой задачей. В-третьих, эффекты коучинга часто сложно отделить от результатов других агентов влияния.

Возникает необходимость поиска иных способов экспресс-анализа успешности коучинга, оценки результатов коучингового воздействия. В контексте данной проблематики обратимся к теории социального научения, разработанной А. Бандурой, а именно к введённому автором понятию «самоэффективность».

Самоэффективность участников как критерий оценки результата коучинга

Одной из значимых целей коучинга является изменение реального поведения клиента. В связи с этим высоким потенциалом обладает теоретический конструкт самоэффективность. В рамках концепции А. Бандуры самоэффективность (*self-efficacy*), или ожидание эффективности, представляет собой убеждение в том, что индивидуум способен успешно осуществить поведение, необходимое для достижения ожидаемых результатов (Бандура, 2002). Ожидание эффективности, с позиции А. Бандуры, отличается от ожидания результата, поскольку конкретный индивид может знать, что некоторые действия производят определённый результат, но может не верить в то, что сам он способен произвести эти действия (Бандура, 2002).

Согласно А. Бандуре, силу убеждённости человека в собственной эффективности определяет сам факт, будет или нет он что-либо предпринимать при конкретных обстоятельствах. Высокая оценка личностью собственной эффективности не только снижает прогностические страхи и торможения, но и оказывает влияние на предпринимаемые попытки и прилагаемые усилия посредством предвосхищения будущего успеха. Ожидание эффективности определяет, сколько усилий затратит индивидуум, как долго он сможет противостоять препятствиям, выдерживать враждебные обстоятельства и неприятные переживания. Чем выше ожидания эффективности, тем более активными становятся усилия (Бандура, 2002). Таким образом, потенциал конструкта самоэффективность заключается в том, что он интегрирует в себе когнитивные представления о собственных способностях, реальные действия и экологические требования, связанные с особенностями задач (Ермакова, Кондаков, 2008).

Многократно эмпирически подтверждено, что представление о собственной эффективности связано с реальным поведением человека. Так, высокая самоэффективность, связанная с ожиданием успеха, обычно приводит к хорошему результату, и, напротив, низкая самоэффективность приводит к неудаче (Stajkovic, Luthans, 1998). Кроме того, однажды сформированное ожидание эффективности распространяется и на смежные ситуации.

Таким образом, можно говорить о том, что на основании данных о самоэффективности мы можем прогнозировать успешность или неуспешность поведения индивида, на основе чего может быть сделана оценка результативности коучингового воздействия. Исследования подтверждают, что повышение самоэффективности посредством коучинга может привести к росту производительности труда, развитию навыков целеполагания и решения проблем (Wong-Rieger, Rieger, 2013). Однако в настоящий момент в литературе отсутствует однозначное подтверждение связи участия в коучинге и изменения самоэффективности клиента коучинга.

С одной стороны, авторы заявляют теоретическое наличие этой связи и предлагают её эмпирические подтверждения (Grant, 2013; Pekkan, 2018). Так, коучинг первых лиц (*executive coaching*) в течение года приводит к увеличению самооффективности его участников по следующим шкалам: общие лидерские способности; развитие, обучение и мотивация сотрудников; построение отношений; управление по целям (Moen, Allgood, 2009). Рост показателей самооффективности в результате коучингового взаимодействия связывается с применением таких практических инструментов, как самоанализ, моделирование, социальное влияние и убеждение, управление психологическим состоянием (Baron, Morin, 2009). Коучинг как средство повышения веры людей в собственные способности показал свою успешность для различных групп населения, включая водителей грузовиков и матерей детей с ограниченными возможностями (Gawlik et al., 2022; Kahjoogh et al., 2018).

Подтверждено, что коучинг оказывает более значимое влияние на самооффективность в сравнении с другими методами развития (Baron, Morin, 2010). Исследования отмечают значимость качества отношений между коучем и клиентом в коучинге руководителей и их влияние на самооффективность (Baron, Morin, 2009; Naan de et al., 2013; Naan de et al., 2016). Развивая поддерживающие и доверительные отношения, коуч способствует повышению у коучи веры в собственную успешность, что приводит к улучшению результатов его деятельности и удовлетворённости работой (Elster et al., 2021).

Таким образом, укрепляя веру людей в собственные способности, предоставляя им необходимые навыки и поддержку, коучинг может привести к положительным результатам, росту производительности и повышению удовлетворённости (Judge et al., 2021). Это согласуется с социально-когнитивной теорией А. Бандуры, которая подчёркивает роль самооффективности в изменении поведения. Возрастание самооффективности даёт возможность успешно преодолевать трудности, достигать собственных целей и преуспевать в значимых для человека областях жизни.

При этом другие исследования демонстрируют отсутствие значимого повышения самооффективности клиентов коучинга после взаимодействия (Wakkee, Elfring, Monaghan, 2010). Кроме того, в основном в литературе обсуждается влияние индивидуального коучинга и коучинга руководителей (*executive coaching*) на самооффективность его участников, в то время как эффекты группового коучинга не находят подробного отражения в исследованиях по теме.

Таким образом, в настоящей работе мы осуществляем попытку эмпирического исследования самооффективности участников группового когнитивно-поведенческого коучинга, где повышение показателей самооффективности принимается в качестве метрики результативности коучингового воздействия.

Процедура и методы исследования

Цель, объект и предмет исследования

Цель исследования: эмпирически оценить результативность группового когнитивно-поведенческого коучинга руководителей посредством измерения самооффективности его участников. Объект исследования: групповой когнитивно-поведенческий коучинг. Предмет исследования: самооффективность участников группового когнитивно-поведенческого коучинга.

Выборка

Выборку исследования составили участники двух групп (экспериментальной и контрольной), всего $N = 53$. Экспериментальную группу составили участники двух сессий группового когнитивно-поведенческого коучинга: руководители среднего звена российских компаний

и предприниматели ($n = 33$) в возрасте 23–57 лет ($M = 39,1$). В качестве контрольной группы выступили слушатели лекции по психодиагностике: студенты-магистранты негосударственного российского вуза ($n = 20$) в возраст 21–36 лет ($M = 28,3$).

Процедура

Исследование состояло из семи этапов.

1. Разработка программы группового когнитивно-поведенческого коучинга, включающей метод игрового моделирования «Серьезная игра в Лего» (*Lego Serious Play*).
2. Выбор переменных, подлежащих измерению (самоэффективность участников группового коучинга).
3. Разработка методики оценки самоэффективности: предварительное интервью с экспертами для определения содержания шкал, разработка опросника, оценка надёжности инструмента.
4. Проведение первого измерения для экспериментальной группы (до коучингового воздействия) и повторная оценка переменной (после коучингового воздействия).
5. Проведение первого измерения для контрольной группы (до лекции по психодиагностике) и повторная оценка переменной (после лекции по психодиагностике).
6. Статистическая оценка значимости изменений для экспериментальной и контрольной групп.
7. Анализ и обсуждение результатов, формулирование выводов.

Гипотезы исследования

Гипотеза 1. Самоэффективность участников группового когнитивно-поведенческого коучинга изменится после воздействия более значимо, чем самоэффективность членов групп, в которых коучинговое воздействие не осуществлялось.

Гипотеза 2. Самоэффективность участников группового когнитивно-поведенческого коучинга изменится после воздействия так, что:

- 2.1 самоэффективность по целевой шкале (той, на содержание которой направлено коучинговое воздействие) значимо возрастет;
- 2.2 самоэффективность по общей шкале (той, на содержание которой не направлено коучинговое воздействие) не изменится или возрастет не значимо.

Методы исследования

В рамках исследования были реализованы следующие методы и методики: групповой когнитивно-поведенческий коучинг с использованием метода «Серьёзной игры в Лего», самостоятельно сконструированная опросная методика измерения самоэффективности участников группового коучинга.

1. Групповой когнитивно-поведенческий коучинг

Когнитивно-поведенческий коучинг представлен одной групповой сессией продолжительностью три часа. Групповой коучинг, согласно типологии Л. И. Уманского, является вариантом совместно-индивидуальной деятельности (Журавлев, 2022). Индивидуальная цель сессии для каждого участника: формирование видения и планирование действий в рамках развития собственного бизнес-проекта. Задачи сессии для каждого участника:

- 1) формирование комплексного видения собственного бизнес-проекта в желаемом будущем;
- 2) анализ актуального состояния своего бизнес-проекта: обозначение особенностей, имеющихся ресурсов, возможностей и ограничений;

3) планирование действий, обеспечивающих движение к сформированному образу будущего: поиск возможных вариантов действий, выявление необходимых ресурсов, планирование конкретных шагов для достижения цели.

Структура сессии составлена на основе модели ЖИВ Д. В. Ковпака и А. Ю. Ёжикова и в общем виде может быть описана следующим образом:

1. Индивидуальное формулирование запроса участниками с применением критериев методики SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность по времени) (Doran, 1981).

2. Визуализация и концептуализация желаемого состояния (ЖС) с применением инструмента «Серьёзная игра в Лего». Задача участников: индивидуально собрать из кубиков Лего модель уже реализованной в будущем цели (ЖС).

3. Анализ ЖС с учётом исходного состояния (ИС). Задачи участников:

3.1 Описать результат индивидуальной работы над моделью ЖС членам своей подгруппы;

3.2 Провести диагностику ИС с акцентом на актуальные ресурсы, стратегии, убеждения (ориентировочные вопросы участникам: «Какая ключевая деталь в Вашем проекте? Какая деталь кажется лишней? Где и как Вы ищете детали? Какие ресурсы у Вас есть? Какие ещё ресурсы необходимо привлечь? Как Вы оцениваете реалистичность проекта?» и др.);

3.3 Индивидуально доработать модель ЖС при необходимости.

Обозначение вариантов действий (ВД) (ориентировочные вопросы участникам: «Что Вы теперь будете делать? Каким будет первый шаг?» и др.).

2. «Серьёзная игра в Лего»

Метод «Серьёзной игры в Лего» (*Lego Serious Play, LSP*) разработан в начале 1990-х годов президентом компании LEGO Group К. Кристиансенем, который предложил использовать детский конструктор при проведении совещаний с целью вовлечения сотрудников в генерацию инновационных идей для развития компании (Kristiansen, Rasmussen, 2014). Впоследствии LSP стал применяться при разработке стратегий организаций: менеджеры «строили» идеи, видения и возможные сценарии развития своих компаний.

В ходе сессии «Серьёзной игры в Лего» (СиЛ) участники метафорически, при помощи кирпичиков Лего, отвечают на вопросы, связанные с их проектами, бизнес-моделями, командой и стратегией развития (Терещенко, Загорская, 2017). Отличительной особенностью метода является включение моторной функции в процесс решения задачи («мышление при помощи рук») в противовес классическому абстрактному решению проблем, что даёт возможность более глубокого их осмысления (Papert, 1986).

Классическая сессия СиЛ состоит из трёх основных частей: создание модели, осмысление модели и рефлексия. Участники создают из кубиков модели, отвечающие на проблемные вопросы. После этого они показывают созданные модели друг другу и объясняют их смысл. Следующим этапом у группы формируется единое видение проблемы и её решения, производится работа по созданию возможных вариантов действий (Терещенко, Загорская, 2017). Методология СиЛ предполагает следующие правила (Frick, Tardini, Cantoni, 2014; Kristiansen, Rasmussen, 2014).

- Задача, стоящая перед участниками, является достаточно сложной и интересной, и при этом соответствует уровню их компетенций. Кроме того, решаемая задача может быть сформулирована участниками самостоятельно.
- Соблюдение правил «мозгового штурма»: каждый участник может высказывать любые идеи и предположения, принимается правило безоценочности суждений, а формат работы предполагает возможность модификации и доработки создаваемой модели.

- Форма взаимодействия может быть групповой и командной, что позволяет расширить персональное видение каждого участника процесса, а также запускает процессы групповой динамики.
- Конечным результатом работы является созданная из кирпичиков Лего-модель.

3. Методика оценки самооффективности участников группового коучинга

Для выявления уровня и специфики восприятия собственной эффективности участников группового коучинга в исследовании были применены два варианта самостоятельно сконструированной методики оценки самооффективности.

3.1 Описание анкеты

Опросная методика состоит из 10 утверждений, каждое из которых имеет незаполненное пространство. Утверждения, входящие в опросный лист, представляют собой две шкалы. К первой — целевой — шкале (пять пунктов) относятся утверждения, содержание которых непосредственно связано с содержанием коучингового воздействия. Содержание утверждений второй — общей — шкалы (пять пунктов) относится к областям, не затронутым в целях и задачах коучингового мероприятия. Такое разделение проводится для обеспечения валидности анкеты: разделяя пункты опросника на две группы, мы выявляем причинно-следственную связь между фактом участия в групповом коучинге и фактом изменения самооэффективности его участников в сферах, на которые коучинг оказывает воздействие. Для контрольной группы инструмент был адаптирован исходя из особенностей деятельности и задач целевой аудитории. Таким образом, для разных программ при участии экспертов были разработаны разные варианты методики. Это связано с тем, что инструмент оценки эффективности должен соответствовать содержанию мероприятия (Торн, Маккей, 2002). Таким образом, считаем применение ряда самостоятельно сконструированных вариаций инструмента уместным в рамках нашего исследования.

Для участников когнитивно-поведенческого коучинга целевую шкалу составили следующие утверждения: «Проанализировать ресурсы, необходимые мне для достижения бизнес-целей, я могу не хуже, чем __% моих коллег»; «У меня больше идей развития собственного проекта, чем у __% моих коллег»; «Увидеть свой бизнес со стороны я способен(на) детальнее, чем __% моих коллег»; «Обозначить особенности собственного проекта и его «узкие места» у меня получается точнее, чем у __% моих коллег»; «Назвать шаги, продвигающие меня к достижению стратегической бизнес-цели, я могу успешнее, чем __% моих коллег».

Общую шкалу составили следующие утверждения: «Руководить командой сотрудников я умею более эффективно, чем __% моих коллег»; «Мне удаётся достигать своих целей проще, чем __% моих коллег»; «Держать ситуацию под контролем я умею лучше, чем __% моих коллег»; «При необходимости посидеть с двухлетним ребенком, я справляюсь с этим лучше, чем __% моих коллег»; «Я могу решить сложную задачу эффективнее, чем __% моих коллег».

Опрос проводился с применением чат-бота, ссылка на который предъявлялась респондентам до и после участия в коучинговом мероприятии. Задача респондента: «ответить» на утверждение, заполнив свободное пространство, то есть вписав туда некоторое число в пределах от 0 до 100 (данный формат опроса принят в исследованиях самооэффективности или уверенности в своей эффективности (Bandura, 2006)). Общее время проведения опроса — около пяти минут.

3.2 Обработка результатов методики

Каждый из полученных ответов является оценкой самооэффективности респондента по определённому критерию. На основе полученных данных выявляются показатели целевой (относящейся к содержанию коучингового воздействия) и общей (не относящейся к содер-

жанию коучингового воздействия) самооффективности респондента до и после коучинга, что позволяет отследить произошедшие изменения. Аналогичные замеры производятся в контрольной группе для того, чтобы соотнести произошедшие изменения с фактом участия в коучинговом мероприятии.

3.3 Оценка надёжности инструмента

В целях проверки надёжности инструмента был применен коэффициент α Кронбаха. Полученные значения представлены в таблице 1. Значение α Кронбаха для данных, полученных до воздействия в экспериментальной группе, является достаточным ($0,737 > 0,7$). В остальных случаях значение коэффициента является хорошим ($\alpha > 0,8$). Полученные значения говорят о внутренней согласованности характеристик и надёжности инструмента.

Таблица 1. Значения коэффициента α Кронбаха

Группа	Статистики надёжности весов					
	Экспериментальная группа			Контрольная группа		
Замер	До	После	Общее	До	После	Общее
α Кронбаха	.737	.837	.801	.847	.881	.865

Описание результатов

Экспериментальная группа

Проанализируем данные, полученные для экспериментальной группы. Всего доступно 66 протоколов для анализа: 33 получены до коучингового воздействия, 33 — после него. В целях проверки нормальности распределения данных по шкалам применим критерий Шапиро — Уилка. Значения представлены в таблице 2.

Таблица 2. Значения теста на нормальность распределения Шапиро — Уилка для данных, полученных в экспериментальной группе

Тест на нормальность Шапиро — Уилка			
Показатели	W	p	
Общая шкала самооффективности «до» — общая шкала самооффективности «после»	.756	< .001	
Целевая шкала самооффективности «до» — целевая шкала самооффективности «после»	.971	.497	

Распределение значений по общей шкале не является нормальным. Для оценки значимости различий применим непараметрический критерий Фридмана для зависимых выборок. Полученные результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3. Значения критерия Фридмана для общей шкалы данных, полученных в экспериментальной группе

Критерий Фридмана		
χ^2	df (степеней свободы)	p
5.14	1	.023

На основании анализа данных можно сделать вывод о значимости различий по общей шкале в экспериментальной группе ($p < 0,05$). Для диагностики направления сдвига применим описательную статистику, проанализировав суммы значений по пунктам общей шкалы. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4. Описательные статистики данных, полученных по общей шкале в экспериментальной группе

Описательная статистика		
Мера центральной тенденции	Среднее	Станд. отклон.
Общая шкала самооффективности «до»	351	65.6
Общая шкала самооффективности «после»	380	68.6

Таким образом, заключаем, что среднее значение данных по общей шкале в экспериментальной группе стало значимо выше после коучингового воздействия. Распределение данных по целевой шкале приближено к нормальному. Для оценки значимости различий применим *T*-критерий Стьюдента для зависимых выборок. Полученные значения представлены в таблице 5.

Таблица 5. Значения *T*-критерия Стьюдента для целевой шкалы данных, полученных в экспериментальной группе

Т-тест парных выборок				
Стьюдент <i>t</i>	Значение	<i>df</i>	<i>p</i>	
Целевая шкала самооффективности «до» — целевая шкала самооффективности «после»	-2.86	32	.007	

На основании анализа данных можно сделать вывод о значимости различий по целевой шкале в экспериментальной группе ($p < 0,05$). Для диагностики направления сдвига применим описательные статистики, проанализировав суммы значений по пунктам целевой шкалы. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6. Описательная статистика данных, полученных по целевой шкале в экспериментальной группе

Описательная статистика		
Мера средней тенденции	Среднее	Станд. отклон.
Целевая шкала самооффективности «до»	363	72.0
Целевая шкала самооффективности «после»	393	63.0

Таким образом, в экспериментальной группе среднее значение данных по целевой шкале стало значимо выше после коучингового воздействия.

Контрольная группа

Проанализируем данные, полученных для контрольной группы. Всего собрано 40 протоколов для анализа: 20 получены до воздействия, 20 — после него. Для проверки нормальности распределения данных по шкалам применим критерий Шапиро — Уилка. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7. Значения теста на нормальность распределения Шапиро — Уилка для данных, полученных в контрольной группе

Тест на нормальность Шапиро — Уилка			
Показатели	<i>W</i>	<i>p</i>	
Общая шкала самооффективности «до» — общая шкала самооффективности «после»	.898	.002	
Целевая шкала самооффективности «до» — целевая шкала самооффективности «после»	.974	.473	

Распределение значений по общей шкале не является нормальным. Для оценки значимости различий применим непараметрический критерий Фридмана для зависимых выборок. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8. Значения критерия Фридмана для общей шкалы данных, полученных в контрольной группе

Критерий Фридмана		
χ^2	df (степеней свободы)	p
3.27	1	.071

На основании проведенного анализа можно сделать вывод об отсутствии значимых различий по общей шкале в контрольной группе ($p > 0,05$). Распределение данных по целевой шкале приближено к нормальному. Для оценки значимости различий применим T -критерий Стьюдента для зависимых выборок. Полученные значения представлены в таблице 9.

Таблица 9. Значения T -критерия Стьюдента для целевой шкалы данных, полученных в контрольной группе

Т-тест парных выборок			
Стьюдент t	Значение	df	P
Целевая шкала самооэффективности «до» — целевая шкала самооэффективности «после»	-1.77	19	.094

На основании проведенного анализа можно сделать вывод об отсутствии значимых различий по целевой шкале в контрольной группе ($p > 0,05$).

Обсуждение результатов

Оценка эффективности является значимым компонентом любого развивающего мероприятия (Жуков, 2004). Эффекты коучинга могут быть измерены разными способами, которые условно можно разделить на пост-коучинговые и долгосрочные. Первые измеряют краткосрочный эффект непосредственно после завершения коучингового взаимодействия, вторые — по истечении определённого промежутка времени.

В настоящем исследовании произведено измерение краткосрочного эффекта группового коучинга руководителей с целью выявления наличия изменения показателей самооэффективности и их связи с участием в коучинговом мероприятии. В работе мы рассматриваем эффективность коучинга как совокупность всех эффектов, которые соответствуют поставленным перед ним задачам. В таком ракурсе эффективность перестает быть «экономической», направленной на оценку целесообразности материальных средств величиной. В то же время она отражает то, насколько эффекты положительны и в какой степени соответствуют поставленным перед коучингом задачам.

Проведённое исследование подтверждает наше предположение о том, что участие руководителей в групповом когнитивно-поведенческом коучинге связано с увеличением показателей их самооэффективности. Различия данных измерений, проведённых до и после коучингового мероприятия, достоверны на уровне значимости 0,05. В то же время различия между замерах показателей самооэффективности участников группы, в которой коучинговое воздействие не осуществлялось, не являются значимыми. Это позволяет сделать вывод о связи изменения восприятия собственной эффективности непосредственно с участием в групповом когнитивно-поведенческом коучинге. Таким образом, опираясь на полученные результаты, можно сделать вывод о подтверждении *гипотезы 1*. Самоэффективность участников группового когнитивно-поведенческого коучинга изменилась после воздействия сильнее, чем самооэффективность членов групп, в которых коучинговое воздействие не осуществлялось.

Результаты настоящего исследования согласуются с данными, полученными в ряде зарубежных работ и отмечающими рост показателей самооффективности в результате применения коучинга (Moen, Allgood, 2009; Baron, Morin, 2009; Grant, 2013; Pekkan, 2018). Повышение самооффективности позволяет прогнозировать вероятность действий, направленных на достижение участниками коучинга собственных целей, что даёт возможность рассматривать оценку самооффективности как важный личностный предиктор реальных достижений (Бандура, 2002; Pajares, 1996). В связи с этим диагностика восприятия собственной эффективности может быть рассмотрена как валидный метод оценки результата коучингового взаимодействия. Конструкт самооффективность включает в себя когнитивный и поведенческий компоненты, с чем связан его потенциал и возвращающаяся популярность среди исследователей.

Полученные результаты имеют важное значение для организационной практики. Показатели самооффективности руководителей связаны с их способностью принимать решения, управлять командой и адаптироваться к изменениям (Ramchunder, Martins, 2014; Abou, 2017). Внедрение группового когнитивно-поведенческого коучинга в корпоративные программы развития может способствовать не только профессиональному росту участников, но и повышению эффективности управления в организации. Таким образом, коучинг может рассматриваться как инструмент организационного развития, особенно в условиях трансформаций и кризисов.

При этом открытым остается вопрос продолжительности и устойчивости зафиксированного эффекта повышения уверенности руководителей в собственной эффективности. Интересно было бы дополнительно провести отсроченную диагностику уровня самооффективности, а также зафиксировать факт наличия или отсутствия реальных действий в направлении достижения поставленных участниками целей. Изменения в действиях могли бы стать подтверждением внешней валидности метода когнитивно-поведенческого коучинга (Бакли, Кейпл, 2002).

Отдельно отметим, что повышение самооффективности участников группового когнитивно-поведенческого коучинга произошло как по целевой шкале (той, на содержание которой направлено коучинговое воздействие), так и по нецелевой шкале (той, на содержание которой коучинговое воздействие не направлено). Таким образом, мы наблюдаем как ожидаемый, так и побочный эффекты коучинга. На основании этих данных можно заключить, что групповой когнитивно-поведенческий коучинг оказывает вдохновляющее воздействие на его участников, меняет их представления о собственной эффективности в целом.

Такие результаты могут быть обусловлены, например, особенностями групповой формы работы и создавшейся в процессе взаимодействия атмосферой. Процессы группового обсуждения и социального сравнения могли оказать влияние на изменение общих показателей самооффективности. Групповой формат работы предполагает, что индивид получает «взгляд со стороны» на собственные ресурсы и возможности. Поддерживающая и безоценочная атмосфера коучинговой группы создаёт у участников опыт успеха, что также может воздействовать на их самооценку и самооффективность. На показатели самооффективности влияют также знания о достижениях и неудачах других людей (Бандура, 2002). Кроме того, рост общей уверенности в собственных силах мог произойти в результате формирования когнитивных связей с прошлым позитивным опытом (Ковпак, Ежиков, 2021). Полученные результаты могут быть также связаны с несовершенством разработанной методики оценки самооффективности. Все выдвинутые предположения требуют дальнейшей эмпирической проверки.

Таким образом, по результатам осуществлённого исследования можно сделать вывод о частичном подтверждении *гипотезы 2*. Самоэффективность участников группового когнитивно-поведенческого коучинга изменилась после воздействия так, что: самоэффективность по целевой шкале (той, на содержание которой направлено коучинговое воздействие) значимо возросла; самоэффективность по общей шкале (той, на содержание которой не направлено коучинговое воздействие) также значимо возросла. В целом сравнение результатов начальной и итоговой диагностики в контрольной и экспериментальной группах дает возможность систематизировать аргументы в пользу эффективности коучинговой программы, выраженной в повышении уровня самоэффективности её участников.

Выводы

1. Групповой когнитивно-поведенческий коучинг руководителей является средством повышения самоэффективности его участников.
2. В результате группового когнитивно-поведенческого коучинга наблюдается рост самоэффективности по всем критериям, вне зависимости от их отношения к содержанию коучинговой программы.

Заключение

Данная статья посвящена исследованию эффективности коучинга как метода помогающей практики. Основной анализируемой единицей стал когнитивно-поведенческий коучинг, который на настоящий момент обладает большей эмпирической обоснованностью в сравнении с другими направлениями коучинга. Полученные результаты вносят вклад в разработку научно обоснованного подхода к коучинговой практике и расширяют представления об эффектах коучингового воздействия.

В качестве переменной, выступающей критерием результативности коучинга, в работе рассмотрена самоэффективность его участников. В рамках эмпирического исследования теоретически обоснована и эмпирически подтверждена связь между фактом участия руководителей в групповом коучинге и изменением их самоэффективности. Согласно полученным результатам, можно заключить, что формат группового когнитивно-поведенческого коучинга положительно влияет на повышение общего уровня самоэффективности руководителей. Эти данные позволяют по-новому посмотреть на вопрос соответствия содержания коучинговых программ получаемым эффектам. Результаты исследования могут найти применение при разработке и оптимизации внутриорганизационных коучинговых программ, а также при планировании поддерживающих мероприятий: пролонгация полученного эффекта может стать важной частью пост-коучингового сопровождения. При этом вопрос о причинах и механизмах сдвига самоэффективности дает почву для новых исследований. Дальнейшая разработка данной тематики будет способствовать развитию концептуальных основ коучинговой практики.

Кроме того, в работе предложена методика экспресс-оценки самоэффективности участников группового коучинга, которая может быть использована практикующими специалистами в качестве рабочего инструмента. Методика оптимальна для применения в организационном контексте. Её преимущества — скорость заполнения (пять минут) и возможность интеграции в цифровые системы управления перосналом (например, через чат-боты), что позволит организациям оперативно оценивать эффективность групповых коучинговых программ без значительных временных затрат.

Литература

- Айзенк, Г. Д. (1994). Сорок лет спустя: новый взгляд на проблемы эффективности в психотерапии. *Психологический журнал*, 14(4), 3–19.
- Антонова, Н. В., Иванова, Н. Л. (ред.) (2024). *Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов*. М.: Юрайт.
- Антонова, Н. В., Казинцева, Л. В., Сизова, Н. А. (2023). *Коучинг в бизнесе: учебное пособие для вузов*. М.: Юрайт.
- Антонова, Н. В., Наумцева, Е. А. (2022). Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology). *Современная зарубежная психология*, 11(1), 94–103.
- Бакли, Р., Кэйпл, Д. (2002). *Теория и практика тренинга*. СПб.: Питер.
- Бандура, А. (2002). *Теория социального научения*. СПб.: Питер.
- Бек, А., Фримен, А. (2002). *Когнитивная психотерапия расстройств личности*. СПб.: Питер.
- Ермакова, И. В., Кондаков, И. М. (2008). Эффективные стратегии обучения. *Вестник практической психологии образования*, 5(2), 76–81.
- Жуков, Ю. М. (2003). *Коммуникативный тренинг*. М.: Гардарики.
- Жуков, Ю. М. (ред.) (2004). *Методы практической социальной психологии. Диагностика, консультирование, тренинг*. М.: Аспект Пресс.
- Журавлев, А. Л. (2022). *Психология совместной деятельности*. М.: Литрес.
- Зубова, Ю. К., Иванов, М. А. (2024). Психологическое консультирование и коучинг как виды социально-психологической помощи. *Национальный психологический журнал*, 19(3), 91–103.
- Ковпак, Д. В., Ежиков, А. Ю. (2021). Системный когнитивно-поведенческий коучинг: понятие и основы методологии. В: *Сб. науч. ст. VII Международного съезда Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBTFORUM* (117–148).
- Маслоу, А. (2019). *Мотивация и личность*. СПб.: Питер.
- Петровская, Л. А. (2007). *Общение-компетентность-тренинг: избранные труды*. М.: Смысл.
- Роджерс, К. (2016). *Консультирование и психотерапия. Новейшие подходы к психологической практике*. М.: ИОИ.
- Селигман, М. (2006). *Новая позитивная психология*. М.: София.
- Терещенко, С. В., Загорская, М. К. (2017). Метод Lego в обучении предпринимательству европейских студентов. *Проблемы современной науки и образования*, 5(87), 56–59.
- Торн, К., Маккей, Д. (2002). *Тренинг: настольная книга тренера*. СПб.: Питер.
- Улановский, А. М. (2012). Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни. *Психология. Журнал высшей школы экономики*, 9(4), 59–80.
- Эллис, А. (1999). *Психотренинг по методу Альберта Эллиса*. СПб.: Питер Ком.
- Abou, E. (2017). Relationship between leadership self-efficacy and leadership effectiveness of first-line nurse managers. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(6), 1–9.
- Bachkirova, T., Clutterbuck, D., Cox, E. (2023). *The Complete Handbook of Coaching*. UK: SAGE.
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307–337.
- Baron, L., Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Baron, L., Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.

- Brock, V. G. (2012). *Sourcebook of Coaching History*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dryden, W. (2017). *Rational emotive behavioural coaching: Distinctive features*. London: Routledge.
- Elster, M.J., O'Sullivan, P., Muller-Juge, V., Sheu, L., Kaiser, S. V., Hauer, K. E. (2021). Does being a coach benefit clinician-educators? A mixed methods study of faculty self-efficacy, job satisfaction and burnout. *Perspectives on Medical Education*, 11(1), 45–52.
- Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2014). Lego Serious Play applications to enhance creativity in participatory design. In F. K. Reisman (ed.), *Creativity in business. Research Papers on Knowledge, Innovation and Enterprise Volume II* (200–210). KIE Conference Books.
- Gawlik, A., Boss, M., Kleinert, J. (2022). Increasing workplace physical activity through motivational and volitional coaching — A randomized controlled trial with truck drivers. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(2), 215–234.
- Gilbert, A., Whittleworth, K. (2002). *The OSCAR Coaching Model: Simplifying Workspace Coaching*. Monmouth: Worth Consulting.
- Grabmann, C., Schoelmerich, F., Schermuly, C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human relations*, 73(1), 35–58.
- Grant, A. (2013). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Grant, A. M., Palmer, S. (2013). Coaching psychology. In S. J. Lopez (ed.), *The Encyclopedia of Positive Psychology* (182–190). UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Haan de, E. (2021). *What works in executive coaching: Understanding outcomes through quantitative research and practice-based evidence*. Abingdon: Routledge.
- Haan de, E., Duckworth, A., Birch, D., Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 65(1), 40–57.
- Haan de, E., Grant, A.M., Burger, Y., Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207.
- Jones, G., Gorell, R. (2009). *50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People*. London: Kogan Page.
- Judge, L. W., Woodward, S., Gillham, A., Blom, L. C., Hoover, D. L., Schoeff, M. A., Bellar, D. (2021). Efficacy sources that predict leadership behaviors in coaches of athletes with disabilities. *Journal of Human Kinetics*, 78, 271–281.
- Kahjoogh, M., Kessler, D., Hosseini, S., Rassafiani, M., Akbarfahimi, N., Khankeh, H., Biglarian, A. (2018). Randomized controlled trial of occupational performance coaching for mothers of children with cerebral palsy. *British Journal of Occupational Therapy*, 82(4), 213–219.
- Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and development journal*, 33(6), 78–92.
- Kristiansen, P., Rasmussen, R. (2014). *Building a better business using the Lego Serious Play Method*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lai, L.-Y., Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: An integrated literature review. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143–164.
- Lawrence, P., Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: A practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 4–17.

- Massachusetts Institute of Technology. *Media Laboratory, Epistemology and Learning Group*.
- Moen, F., Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 27(4), 69.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of educational research*, 66(4), 543–578.
- Papert, S. (1986). *Constructionism: A New Opportunity for Elementary Science Education*.
- Pekkan, N. U. (2018). Is it possible to improve self-efficacy with coaching. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(33), 2017–2032.
- Phillips, P. P., Phillips, J. J. (2019). *ROI basics*. USA: ATD Press.
- Ramchunder, Y., Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–11.
- Sackett, D. L. (1997). Evidence-based medicine. *Seminars in perinatology*, 21(1), 3–5.
- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steglitz, J., Warnick, J. L., Hoffman, S. A., Johnston, W., Spring, B. (2015). Evidence-based practice. *International Encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 8, 332–338.
- Stober, D. R., Wildflower, L., Drake, D. (2006). Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 1–8.
- Straus, S. E., Glasziou, P., Richardson, W. S., Haynes, R. B. (2018). *Evidence-Based Medicine: Evidence-Based Medicine E-Book*. Amsterdam: Elsevier Health Sciences.
- Thomas, W., McLeod, A. (2010). *Performance Coaching Toolkit*. London: Open University Press.
- Wakkee, I., Elfring, T., Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1–21.
- Wong-Rieger, D., Rieger, F. (2013). Health coaching in diabetes: empowering patients to self-manage. *Canadian Journal of Diabetes*, 37(1), 41–44.

Поступила 08.02.2025



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Participants' self-efficacy as a criterion for evaluating the result of group cognitive-behavioral coaching for managers

Yuliya K. ZUBOVA

ORCID: 0009-0003-9537-4522

Lomonosov Moscow State University. Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* The article presents the results of a study aimed at empirically evaluating the effectiveness of group cognitive behavioral coaching for managers by measuring the self-efficacy of its participants. *Research design.* The sample consisted of participants in the experimental and control groups, 53 people in total. The experimental group is represented by participants in two sessions of group cognitive behavioral coaching: middle managers of Russian companies and entrepreneurs, 33 people aged 23–57 years (cf. 39,1). The control group consisted of listeners of a lecture on psychodiagnostics: Master's students of a commercial Russian university, 20 people aged 21–36 years (cf. 28,3). *Research methods:* group cognitive-behavioral coaching using the “Lego Serious Play” method, a questionnaire method for measuring the self-efficacy of coaching participants. *Results.* A comparison of the results of the initial and final self-efficacy diagnostic in the control and experimental groups makes it possible to systematize the arguments in favor of the effectiveness of the coaching program, expressed in a significant increase in the level of self-efficacy of its participants ($p < 0.05$). *Conclusions.* The connection between the use of group cognitive-behavioral coaching of managers and the increase in self-efficacy of its participants has been theoretically substantiated and empirically confirmed. As a result of group cognitive behavioral coaching, there is an increase in self-efficacy according to all criteria, regardless of their relationship to the content of the coaching program. The practical significance of the work lies in the development of a methodology for rapid assessment of the self-effectiveness of group coaching participants, which can be successfully used by coaching specialists in their practical activities. *The value of the results* lies in the fact that the change in the self-efficacy of group coaching participants is accepted as one of the metrics of its effectiveness, which provides a new perspective for the scientific study of the effectiveness of coaching as a method of practical work.

Keywords: evidence-based coaching, group coaching, cognitive behavioral coaching, self-efficacy, coaching effectiveness, coaching psychology.

References

- Abou, E. (2017). Relationship between leadership self-efficacy and leadership effectiveness of first-line nurse managers. *Arts and Social Sciences Journal*, 8(6), 1–9.
- Antonova, N. V., Ivanova, N. L. (Eds.) (2024). *Konsul'tirovaniye i kouching personala v organizatsii: uchebnik i praktikum dlya vuzov* [Consulting and coaching of personnel in the organization: A textbook and workshop for universities]. M.: Yurayt. (in Russian)

- Antonova, N. V., Kazintseva, L. V., Sizova, N. A. (2023). *Kouching v biznese: uchebnoye posobiye dlya vuzov* [Coaching in business: A textbook for universities]. M.: Yurayt. (in Russian)
- Antonova, N. V., Naumtseva, Ye. A. (2022). Problema effektivnosti kouchinga: issledovaniya v ram-kakh psikhologii kouchinga (coaching psychology) [The problem of coaching efficiency: research within the framework of coaching psychology]. *Sovremennaya zarubezhnaya psikhologiya*, 11(1), 94–103. (in Russian)
- Bachkirova, T., Clutterbuck, D., Cox, E. (2023). *The Complete Handbook of Coaching*. UK: SAGE.
- Bandura, A. (2002). *Teoriya sotsial'nogo naucheniya* [Theory of Social Learning]. SPb: Piter. (in Russian)
- Bandura, A. (2006). Guide for constructing self-efficacy scales. *Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307–337.
- Baron, L., Morin, L. (2009). The coach-coachee relationship in executive coaching: a field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 85–106.
- Baron, L., Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18–38.
- Beck, A., Freeman, A. (2002). *Kognitivnaya psikhoterapiya rasstroystv lichnosti* [Cognitive Psychotherapy of Personality Disorders]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Brock, V. G. (2012). *Sourcebook of Coaching History*. USA: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Buckley, R., Caple, D. (2002). *Teoriya i praktika treninga* [Theory and practice of training]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Dryden, W. (2017). *Rational emotive behavioural coaching: Distinctive features*. London: Routledge.
- Ellis, A. (1999). *Psikhotrening po metodu Al'berta Ellisa* [Psychotraining according to the Albert Ellis method]. SPb.: Piter Kom. (in Russian)
- Elster, M.J., O'Sullivan, P., Muller-Juge, V., Sheu, L., Kaiser, S. V., Hauer, K. E. (2021). Does being a coach benefit clinician-educators? A mixed methods study of faculty self-efficacy, job satisfaction and burnout. *Perspectives on Medical Education*, 11(1), 45–52.
- Eysenck, G. D. (1994). Sorok let spustya: novyy vzglyad na problemy effektivnosti v psikhoterapii [Forty years later: A new look at the problems of efficiency in psychotherapy]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 14(4), 3–19. (in Russian)
- Frick, E., Tardini, S., Cantoni, L. (2014). Lego Serious Play applications to enhance creativity in participatory design. In F. K. Reisman (ed.), *Creativity in business. Research Papers on Knowledge, Innovation and Enterprise Volume II* (200–210). KIE Conference Books.
- Gawlik, A., Boss, M., Kleinert, J. (2022). Increasing workplace physical activity through motivational and volitional coaching — A randomized controlled trial with truck drivers. *International Journal of Workplace Health Management*, 15(2), 215–234.
- Gilbert, A., Whittleworth, K. (2002). *The OSCAR Coaching Model: Simplifying Workspace Coaching*. Monmouth: Worth Consulting.
- Grabmann, C., Schoelmerich, F., Schermuly, C. (2020). The relationship between working alliance and client outcomes in coaching: A meta-analysis. *Human relations*, 73(1), 35–58.
- Grant, A. (2013). The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, 14(2), 258–280.
- Grant, A. M., Palmer, S. (2013). Coaching psychology. In S. J. Lopez (ed.), *The Encyclopedia of Positive Psychology* (182–190). UK: Blackwell Publishing Ltd.

- Haan de, E. (2021). *What works in executive coaching: Understanding outcomes through quantitative research and practice-based evidence*. Abingdon: Routledge.
- Haan de, E., Duckworth, A., Birch, D., Jones, C. (2013). Executive coaching outcome research: The contribution of common factors such as relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal Practice and Research*, 65(1), 40–57.
- Haan de, E., Grant, A.M., Burger, Y., Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189–207.
- Jones, G., Gorell, R. (2009). *50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People*. London: Kogan Page.
- Judge, L. W., Woodward, S., Gillham, A., Blom, L. C., Hoover, D. L., Schoeff, M. A., Bellar, D. (2021). Efficacy sources that predict leadership behaviors in coaches of athletes with disabilities. *Journal of Human Kinetics*, 78, 271–281.
- Kahjoogh, M., Kessler, D., Hosseini, S., Rassafiani, M., Akbarfahimi, N., Khankeh, H., Biglarian, A. (2018). Randomized controlled trial of occupational performance coaching for mothers of children with cerebral palsy. *British Journal of Occupational Therapy*, 82(4), 213–219.
- Kirkpatrick, D. L. (1979). Techniques for evaluating training programs. *Training and development journal*, 33(6), 78–92.
- Kovpak, D. V., Yezhikov, A. Yu. (2021). Sistemnyy kognitivno-povedencheskiy kouching: ponyatiye i osnovy metodologii [Systemic cognitive-behavioral coaching: concept and foundations of methodology]. In: *Sb. nauch. st. VII Mezhdunarodnogo s'yezda Assotsiatsii kognitivno-povedencheskoy psikhoterapii CBTFORUM* (117–148). (in Russian)
- Kristiansen, P., Rasmussen, R. (2014). *Building a better business using the Lego Serious Play Method*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Lai, L.-Y., Palmer, S. (2019). Psychology in executive coaching: An integrated literature review. *Journal of Work-Applied Management*, 11(2), 143–164.
- Lawrence, P., Whyte, A. (2014). Return on investment in executive coaching: A practical model for measuring ROI in organisations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 7(1), 4–17.
- Maslow, A. (2019). *Motivatsiya i lichnost'* [Motivation and personality]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Massachusetts Institute of Technology. *Media Laboratory, Epistemology and Learning Group*.
- Moen, F., Allgood, E. (2009). Coaching and the effect on self-efficacy. *Organization Development Journal*, 27(4), 69.
- Pajares, F. (1996). Self-efficacy beliefs in academic settings. *Review of educational research*, 66(4), 543–578.
- Papert, S. (1986). *Constructionism: A New Opportunity for Elementary Science Education*.
- Pekkan, N. U. (2018). Is it possible to improve self-efficacy with coaching. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 9(33), 2017–2032.
- Petrovskaya, L. A. (2007). *Obshcheniye-kompetentnost'-trening: izbrannyye trudy* [Communication-competence-training: selected works]. M.: Smysl. (in Russian)
- Phillips, P. P., Phillips, J. J. (2019). *ROI basics*. USA: ATD Press.
- Ramchunder, Y., Martins, N. (2014). The role of self-efficacy, emotional intelligence and leadership style as attributes of leadership effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1–11.
- Rogers, C. (2016). *Konsul'tirovaniye i psikhoterapiya. Noveyshiye podkhody k psikhologicheskoy praktike* [Counseling and psychotherapy. The latest approaches to psychological practice]. M.: IOI.
- Sackett, D. L. (1997). Evidence-based medicine. *Seminars in perinatology*, 21(1), 3–5.

- Seligman, M. (2006). *Novaya pozitivnaya psikhologiya* [New positive psychology]. M.: Sofiya. (in Russian)
- Stajkovic, A. D., Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240–261.
- Steglitz, J., Warnick, J. L., Hoffman, S. A., Johnston, W., Spring, B. (2015). Evidence-based practice. *International Encyclopedia of the social & behavioral sciences*, 8, 332–338.
- Stober, D. R., Wildflower, L., Drake, D. (2006). Evidence-Based Practice: A Potential Approach for Effective Coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 4(1), 1–8.
- Straus, S. E., Glasziou, P., Richardson, W. S., Haynes, R. B. (2018). *Evidence-Based Medicine: Evidence-Based Medicine E-Book*. Amsterdam: Elsevier Health Sciences.
- Tereshchenko, S. V., Zagorskaya, M. K. (2017). Metod Lego v obuchenii predprinimatel'stvu yevropeyskikh studentov [The Lego method in teaching entrepreneurship to European students]. *Problemy sovremennoy nauki i obrazovaniya*, 5(87), 56–59. (in Russian)
- Thomas, W., McLeod, A. (2010). *Performance Coaching Toolkit*. London: Open University Press.
- Thorne, K., Mackey, D. (2002). *Trening: nastol'naya kniga trenera* [Everything You Ever Needed to Know About Training]. SPb: Piter. (in Russian)
- Ulanovskiy, A. M. (2012). Kouching s oglyadkoy na nauku: praktiki pozitivnoy zhizni [Coaching with an eye on science: positive life practices]. *Psikhologiya. Zhurnal vysshey shkoly ekonomiki*, 9(4), 59–80. (in Russian)
- Wakkee, I., Elfring, T., Monaghan, S. (2010). Creating entrepreneurial employees in traditional service sectors: The role of coaching and self-efficacy. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 6, 1–21.
- Wong-Rieger, D., Rieger, F. (2013). Health coaching in diabetes: empowering patients to self-manage. *Canadian Journal of Diabetes*, 37(1), 41–44.
- Yermakova, I. V., Kondakov, I. M. (2008). Effektivnyye strategii obucheniya [Effective learning strategies]. *Vestnik prakticheskoy psikhologii obrazovaniya*, 5(2), 76–81. (in Russian)
- Zhukov, Yu. M. (2003). *Kommunikativnyy trening* [Communicative training]. M.: Gardariki. (in Russian)
- Zhukov, Yu. M. (ed.) (2004). *Metody prakticheskoy sotsial'noy psikhologii. Diagnostika, konsul'tirovaniye, trening* [Methods of practical social psychology. diagnostics, consulting, training]. M.: Aspekt Press. (in Russian)
- Zhuravlev, A. L. (2022). *Psikhologiya sovmestnoy deyatel'nosti* [Psychology of joint activities]. M.: Litres. (in Russian)
- Zubova, Yu. K., Ivanov, M. A. (2024). Psikhologicheskoye konsul'tirovaniye i kouching kak vidy sotsial'no-psikhologicheskoy pomoshchi [Psychological counseling and coaching as types of social and psychological assistance]. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal*, 19(3), 91–103. (in Russian)

Поступила 08.02.2025



Пассивная агрессия на рабочем месте: адаптация опросника пассивной агрессии на русской выборке

ГНИПОВА Светлана Евгеньевна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. Актуальность работы заключается в отсутствии русскоязычного инструмента для оценки пассивной агрессии, что важно в современных условиях, так как пассивная агрессия негативно влияет на благополучие сотрудников на рабочем месте. Это поможет расширить методологию изучения данного феномена. *Цель.* Цель работы — адаптация для русскоязычной выборки «Шкалы пассивной агрессии» (*Passive Aggression Scale, PAS*) (Lim, Suh, 2022). *Метод.* Выборку адаптации составили 382 респондента (226 женщин и 156 мужчин), работающих в России, в возрасте от 18 до 66 лет ($M = 33.4$, $SD = 9.84$). В процессе адаптации «Шкалы пассивной агрессии» был осуществлен прямой и обратный перевод, проведены когнитивные интервью. Для проверки валидности опросника была использована субшкала нейротизма русскоязычной версии опросника «Большая пятёрка» (*Big Five Inventory-2*) (Калугин и др., 2021) и опросник «Темная триада» (Jonason et al., 2020), адаптированная на русскоязычной выборке (Корнилова, Корнилов, Чумакова, Талмач, 2015). *Результаты.* Шкала показала хорошую согласованность и валидность. Конфирматорный факторный анализ подтвердил наличие трёх факторов и показал удовлетворительный результат. *Ценность результатов.* Был адаптирован инструмент, который позволяет оценить пассивную агрессию на рабочем месте на русскоязычной выборке.

Ключевые слова: пассивная агрессия на рабочем месте; психометрика; адаптация; стимулирование критики; избегание; игнорирование; саботаж.

Введение

Отношения в коллективе являются важным фактором благополучия сотрудников. Современные исследования показывают, что хорошая атмосфера на рабочем месте, хорошие отношения с коллегами и руководителями, социальная среда являются важными факторами для нового поколения, выходящего на рынок труда (Holopainen, Suslova, 2019; Kulakova, 2018; Nabahani, Riyanto, 2020; Ozkan, Solmaz, 2015). Значительное негативное влияние может оказать взаимная агрессия в рабочем коллективе. Сотрудники, которые подвергаются агрессии на рабочем месте, менее удовлетворены работой, испытывают симптомы выгорания, и их общее состояние здоровья хуже, чем у тех, кто не подвергается агрессии (Merecz, Drabek, Moscicka, 2009). Сотрудники, которые подвергались агрессии, испытывали больше проблем с психологическим здоровьем изначально и через пять лет, чем остальные работники, которые не подвергались агрессии (Hogh, Henriksson, Burr, 2005).

Пассивная агрессия включает в себя активную и пассивную формы (Parrott, Giancola, 2007). Было проведено множество исследований на тему активной агрессии (Hills, Joyce, 2013; Merecz, et al., 2009). Гораздо меньше исследований посвящено пассивной агрессии, особенно на рабочем месте (Biçer, 2020), что может привести к недооценке негативного влияния пассивно-агрессивного поведения на тех, на кого оно направлено, и на тех, кто его использует. Чтобы восполнить этот пробел, данное исследование будет посвящено измерению пассивной агрессии на рабочем месте.

Ни для кого не секрет, что во многих отраслях объём работы, выполняемой сотрудниками, отличается от прописанного в рабочих документах. Плохая оснащённость труда, переработки, непродуктивная бюрократия, плохие условия труда могут снизить благополучие сотрудников до критического уровня. В этом случае они могут прибегнуть к активному выражению агрессии и открытым протестам. Но есть условия, в которых открытое выражение агрессии невозможно. В таких ситуациях для того, чтобы показать неэффективность рабочих процессов, сотрудники начинают выполнять минимальные условия, которые прописаны у них в трудовом контракте. Такой вид забастовки называется «работа-строгое-по-правилам» (*work-to-rule*). Это может нанести серьёзный вред. Например, результаты тестов по учебным предметам для детей были хуже в тот год, когда учителя участвовали в забастовке «работа-строгое-по-правилам» (Johnson, 2011; Michaud, Somogyvari, 2023). Врачи оказывали минимальную медицинскую помощь своим пациентам из-за того, что в том году бюджет медицинского страхования для врачей не увеличили (Tuffs, Tuffs, 2003). Это очень опасные последствия, которые наносят вред не только сотрудникам и организации, но и людям со стороны.

Очень важной проблемой для российских исследователей является отсутствие инструмента для оценки пассивной агрессии на русском языке. Предпринимались попытки использовать различные инструменты для оценки сходных конструктов (Морозова, Горбунов, 2021). Самый известный опросник агрессии был составлен А. Х. Бассом и М. Перри, но в этом опроснике нет разделения на пассивную и активную агрессию (Buss, Perry, 1992). Недавно было разработано несколько опросников для оценки пассивной агрессии (Schanz, Equit, Schäfer, Käfer, Mattheus, Michael, 2021; Kim, Suh, 2022). Эти опросники будут использованы в качестве основы для адаптации методики для русскоязычной выборки.

Теоретические основы изучения и измерения пассивной агрессии

Термин «пассивная агрессия» (*passive aggression*) был введён американским психиатром Уильямом К. Меннингером во время Второй мировой войны (Menninger, 2004). Он заметил, что некоторые солдаты не подчинялись приказам, но делали это скрытно: перенося сроки исполнения, жалуясь на трудности, пренебрегая технологиями и так далее, поскольку они не могли открыто отказываться выполнять поставленные задачи. У. К. Меннингер назвал это пассивной агрессией (Григорьева, Секач, 2019; Морозова, Горбунов, 2021).

В те времена пассивная агрессия классифицировалась как психическое расстройство. Оно было описано как пассивно-агрессивное расстройство личности и присутствовало в DSM (*Diagnostic and statistical manual of mental disorders*) до четвёртой версии. В DSM-5 пассивная агрессия была упомянута в секции «Другое специфическое расстройство личности» (American Psychiatric Association, 2013). Исключению пассивно-агрессивного расстройства личности из DSM послужили две причины. Во-первых, пассивная агрессия сегодня считается лишь одним из патологических симптомов психических расстройств (Millon, Millon, Meagher, Grossman, Ramnath, 2004), а во-вторых, она имеет много совпадающих характеристик с

другими расстройствами личности (Horwood, Wright, 2012). Пассивно-агрессивное расстройство личности присутствовало в десятой версии Международной статистической классификации болезней и проблем, связанных со здоровьем (МКБ) в разделе «Другие специфические расстройства личности», но в МКБ-11 создатели решили полностью отказаться от классификации личностных расстройств. Однако многие авторы до сих пор говорят о патологической личностной природе пассивной агрессии (Kantor, 2017; Lim, Suh, 2022).

Вместе с тем пассивная агрессия не всегда связана с расстройством личности. Она может быть связана с подавлением агрессии, что вызывает фрустрацию и приводит к скрытой агрессии. Или она может стать результатом научения, когда человек видит, что агрессивность приносит пользу (Морозова, Горбунов, 2021). Пассивная агрессия может также возникать из-за «состояния молчаливого страдания», из-за привычки отрицать трудности, подавлять собственные эмоции и нежелания справляться с проблемами (Григорьева, Секач, 2019). Общими признаками пассивной агрессии являются причинение вреда кому-либо путём бездействия, избегание открытой конфронтации или отказ от сотрудничества, скрытая (неочевидная) враждебность. Специфические черты пассивно-агрессивного поведения включают обиду и несогласие с требованиями других, прокрастинацию и преднамеренные ошибки в ответ на требования других, циничное, угрюмое или враждебное отношение, частые жалобы на недооценку или обман (Морозова, Горбунов, 2021).

Итак, основываясь на том, что было сказано выше, пассивную агрессию можно определить как психологический механизм внушения чувства вины и, тем самым, причинения страданий жертве. Это поведение, направленное на причинение вреда другому человеку путём бездействия, препятствования достижению целей жертвы (Морозова, Горбунов, 2021; Richardson, Hammock, 2011).

Шкала пассивной агрессии

Очень важно иметь инструмент для своевременной оценки пассивной агрессии, в частности на рабочем месте. Это поможет более полно оценивать проблемы в коллективе, что приведёт к более быстрому и качественному решению данных проблем, росту мотивации и росту эффективности сотрудников. Обзор литературы показал отсутствие подобных инструментов на русском языке. Заполнить данный пробел и стало целью нашего исследования. Для адаптации на русскоязычной выборке был выбран опросник «Шкала пассивной агрессии» корейских психологов-консультантов из Сеульского университета Ён Ок Лим и Кён Хён Со (*The Passive Aggression Scale, PAS*) (Lim, Suh, 2022). В свою очередь, эта шкала была основана на «Тесте пассивной агрессии» германских психотерапевтов из Саарландского университета (*Test of Passive Aggression, TPA*) (Schanz et al., 2021).

Данный инструмент был выбран по нескольким причинам: во-первых, в литературе фактически отсутствуют опросники, которые содержательно фокусировались бы именно на пассивной агрессии, а не на широком круге различных личностных характеристик, а во-вторых, это самый современный инструмент, который существует на сегодня. PAS включает в себя 21 утверждение с возможностью оценки степени согласия от 1 до 6 по шкале Ликерта, и три фактора, по семь утверждений на каждый: «стимулирование критики» (*inducting criticism*), «избегание, или игнорирование» (*avoiding / ignoring*), «саботаж» (*sabotaging*). У оригинального опросника α Кронбаха для каждой из шкал была равна соответственно .91, .91, .92, а для всей шкалы .93. Результаты конфирматорного факторного анализа: $\chi^2 = 660.26$ ($df = 186$, $p < 0.001$), TLI = 0.909, CFI = 0.919, SRMR = 0.065, RMSEA = 0.079.

Процедура и методы адаптации

Выборка

В исследовании приняло участие 226 (59%) женщин и 156 мужчин (41%), работающих в России ($N = 382$). Возраст респондентов от 18 до 66 лет ($M = 33.4$, $SD = 9.84$). Общий опыт работы от менее года до более 20 лет. Респонденты работают в разных организациях и в разных сферах для обеспечения репрезентативности.

Инструменты

Для сбора первичной эмпирической информации был создан комплексный опросник, куда были включены суждения из нескольких самостоятельных методик.

Шкала пассивной агрессии

Опросник «*The Passive Aggression Scale, PAS*» (Lim, Suh, 2022), содержащий 21 пункт, был переведён на русский язык. Ответы респондентов фиксировались по шкале Ликерта от 1 до 6. Формулировки пунктов были верифицированы с помощью прямого и обратного перевода, сравнения, обсуждения и экспертной оценки. Кроме того, с добровольцами были проведены когнитивные интервью. Каждый пункт оценивался по шестибалльной шкале Ликерта (1 — Совершенно неверно; 2 — В целом неверно; 3 — Скорее неверно; 4 — Скорее верно; 5 — В целом верно; 6 — Совершенно верно. Англоязычная и русскоязычная версии вопросов представлены в Таблице 1 вместе с факторными нагрузками для русскоязычной версии.

Шкала нейротизма из опросника «Большая пятёрка»

Для проверки конвергентной валидности в общий опросник были добавлены 12 суждений шкалы нейротизма из русскоязычной версии опросника «Большая пятёрка», $\alpha = .88$ (Калугин и др., 2021). Ответы респондентов фиксировались по шкале Ликерта от 1 до 5.

Методика «Тёмная триада»

Для проверки конвергентной валидности в общий опросник были также добавлены 12 суждений методики «Тёмная триада» (Jonason et al., 2020; Корнилова, Корнилов, Чумакова, Талмач, 2015). Ответы респондентов по всем шкалам фиксировались по шкале Ликерта от 1 до 7. Согласованность шкал методики: «макиавелизм», $\alpha = .86$; «психопатия», $\alpha = .89$; «нарциссизм», $\alpha = .88$. Эти конструкты содержательно близки к пассивной агрессии и также могут быть рассмотрены как характеристики личности, связанные с пассивной агрессией, что подтверждает теоретический обзор (Калугин и др., 2021; Koehn, Okan, Jonason, 2019; LeBreton, Shiverdecker, Grimaldi, 2018).

Оценка личностных черт «Тёмной триады» и нейротизма часто используется в контексте организационной среды (LeBreton et al., 2018; Jahanzeb, Fatima, De Clercq, 2021). Человек с чертами Тёмной триады характеризуется склонностью к манипуляциям, низким уровнем эмпатии, грубостью, импульсивностью (LeBreton et al., 2018), а повышенный нейротизм проявляется в эмоциональной нестабильности (Jahanzeb et al., 2021). Именно поэтому эти конструкты были выбраны для подтверждения конвергентной валидности опросника.

Социальная желательность

В общий опросник были также включены 16 суждений, смешанных в случайном порядке с суждениями о пассивной агрессии, связанные с социальной желательностью (Осин, Рассказова, Неяскина, Дорфман, Александрова, 2015).

Процедура

Контрольными переменными в данном исследовании были пол, возраст, опыт работы и социальная желательность. Данные были собраны с использованием интернет-сервиса 1ka.si. Опрос был размещён на таких платформах, как Телеграм, VK.com, Pikabu.ru. Участие в опросе было добровольное и неоплачиваемое.

Обработка и анализ данных

Анализ данных был проведён с помощью программного обеспечения Jamovi и R: был проведён конфирматорный факторный анализ пунктов «Шкалы пассивной агрессии», проверена факторная структура и корреляции между факторами, а также корреляционный анализ для подтверждения конвергентной валидности опросника.

Результаты

Собранные данные по «Шкале пассивной агрессии» обработаны с помощью подтверждающего (конфирматорного) факторного анализа с использованием переменных как категориальных. Ряд исследований показывают, что использование переменных в качестве порядковых для КФА может быть более целесообразным (Flora, Curran, 2004; Yang-Wallentin, Jöreskog, Luo, 2010). Так, были получены следующие результаты: $\chi^2 = 533$; $df = 186$; $p < .001$; CFI = .97; TLI = .97; SRMR = .084; RMSEA = .086. Факторные нагрузки для каждого пункта шкалы представлены в Таблице 2 (для всех факторных нагрузок $p < .001$).

Таблица 2. Факторные нагрузки пунктов «Шкалы пассивной агрессии»

№	Название и пункты шкалы	Факторная нагрузка
<i>Стимулирование критики (inducting criticism)</i>		
1	Когда я разговариваю с кем-то, кто мне не нравится, я притворяюсь, что хвалю его, но на самом деле стараюсь намекнуть на его недостатки. When I talk about someone I dislike or find uncomfortable, I pretend to praise their strengths but also drop hints about their weaknesses.	.70
2	Я рассказываю об ошибках, допущенных кем-то, кто мне не нравится, вышестоящему начальству, чтобы испортить их репутацию. I tattle on mistakes made by someone I don't like or find uncomfortable to higher authority to ruin their reputation.	.67
3	Я намеренно рассказываю постыдные истории, связанные с человеком, который мне не нравится. I intentionally reveal embarrassing events or the dark pasts of someone I dislike or find uncomfortable in public.	.57
4	Если мне кто-то не нравится, я могу задать вопрос, на который он не знает ответа, в присутствии других, чтобы поставить его в неловкое положение. I ask someone I don't like or find uncomfortable questions they can't answer in front of others to make them uncomfortable.	.96
5	Я высмеиваю кого-то, кто мне не нравится, проявляя сарказм и притворяясь, что это просто шутка. I mock someone I don't like or find uncomfortable by being sarcastic and pretending it's just a joke.	.78
6	Когда я хочу сказать что-то о тех, кто мне не нравится, я говорю об этом с другими у них на виду. When I have something I want to say about someone I dislike or find uncomfortable, I talk about it with others in plain sight of them.	.43
7	Я притворяюсь жертвой, чтобы насолить кому-то, кто мне не нравится. I pretend I am the victim to give someone I dislike or find uncomfortable a hard time.	.49
<i>Избегание (игнорирование) (avoiding / ignoring)</i>		
8	Я избегаю зрительный контакт с тем, кто мне не нравится. I purposefully avoid eye contact with someone I don't like or find uncomfortable.	.51
9	Когда я встречаю кого-то, кто мне не нравится, я намеренно стараюсь держаться от него подальше. When I meet someone I dislike or find uncomfortable, I try to get away from them intentionally.	.67

10	Я разрываю связи с кем-то, кто мне не нравится, даже если я знаю, что они хотят связаться со мной и узнать, как у меня дела. I cut ties with someone I dislike or find uncomfortable even though I know they want to get in touch with me and find out how I am doing.	.78
11	Когда кто-то, кто мне не нравится, пытается связаться со мной по телефону, я намеренно игнорирую звонок. When someone I dislike or find uncomfortable tries to connect with me by phone, I deliberately choose to ignore them.	.90
12	Я могу объявить бойкот тому, кто мне не нравится. I give someone I dislike or find uncomfortable the silent treatment.	.98
13	Когда кто-то, кто мне не нравится, задает мне вопрос в переписке, я могу притвориться, что не видел этого вопроса. When someone on SNS I dislike or find uncomfortable asks me a question, I pretend I never saw the question in the first place.	.80
14	Я холодно и пренебрежительно отношусь к тем, кто мне не нравится. I have a cold and dismissive attitude toward someone I dislike or find uncomfortable.	.80
Саботаж (sabotaging)		
15	Я намеренно задерживаю кого-то, кто мне не нравится, чтобы доставить ему неприятности. I deliberately delay someone I dislike or find uncomfortable to give them a hard time.	.47
16	Я притворяюсь, что помогаю кому-то, кто мне не нравится, но саботирую их работу за их спиной. I pretend to help someone I dislike or find uncomfortable but sabotage their work behind their back.	.54
17	Когда я работаю с кем-то, кто мне не нравится, я намеренно не выполняю свою часть работы и в итоге критикую их. When I work with someone I dislike or find uncomfortable, I intentionally don't do my share of the work and end up penalizing them.	.70
18	Я придумываю оправдания и говорю что-то вроде: "Я забыл" кому-то, кто мне не нравится. I come up with excuses and say things like: "I forgot" to someone I dislike or find uncomfortable.	.85
19	Я намеренно затягиваю с просьбой от человека, который мне не нравится. I deliberately procrastinate when someone I dislike or find uncomfortable asks me to do something.	.81
20	Когда кто-то, кто мне не нравится, просит меня об одолжении, я не выкладываюсь полностью и делаю работу небрежно. When someone I dislike or find uncomfortable asks me for a favor, I don't give it my all and do a sloppy job.	.67
21	Когда кто-то, кто мне не нравится, просит меня что-то сделать, я делаю это некачественно и придумываю оправдания типа: "Я не знал(а), что это важно". When someone I dislike or find uncomfortable asks me to do something, I don't do it properly and come up with excuses like: "I didn't know it was important."	.53

Подтверждающий (конфирматорный) факторный анализ в интервальных величинах показал приемлемые результаты: $\chi^2 = 498$; $df = 186$; $p < .001$; CFI = .81; TLI = .78; SRMR = .072; RMSEA = .080. Анализ показал хорошие результаты по корреляции между факторами (Таблица 2).

Таблица 2. Корреляция между шкалами «Шкалы пассивной агрессии»

Наименование шкалы	Стимулирование критики	Избегание (игнорирование)	Саботаж
Стимулирование критики	1	.57***	.81***
Избегание (игнорирование)		1	.69***
Саботаж			1

Примечание: * — $p < .05$, ** — $p < .01$, *** — $p < .001$.

Для всей Шкалы α Кронбаха составила .87. Отдельно для субшкал α составила: «стимулирование критики» (= .73); «избегание (игнорирование)» (= .77); «саботаж» (= .81). Можно сказать, что надёжность субшкал и Шкалы в целом на достаточно хорошем уровне. Были также проанализированы индексы модификации. Достаточно высокие кросс нагрузки были обнаружены для пункта 9 (кросс нагрузка с факторами Стимулирование критики = 17.40

и Саботаж = 17.31) и пункта 12 (кросс нагрузка с фактором Стимулирование критики = 15.80). Это можно объяснить смысловым пересечением данных пунктов. Пункт 9 описывает избегание человека, который не нравится, что мешает выполнению работы, и может быть расценено как саботаж или как антипатия и скрытая критика. В пункте 12 речь идёт об объявлении бойкота, что также может быть связано со скрытой критикой. Дополнительно на значения факторных нагрузок может влиять то, что у некоторых пунктов обнаружено ненормальное распределение индивидуальных значений.

Для того, чтобы проверить конвергентную валидность, а общий опросник были добавлены 12 суждений шкалы нейротизма из русскоязычной версии «Большой пятёрки» и 12 пунктов «Тёмной триады» (Jonason et al., 2020; Калугин и др., 2021; Корнилова и др., 2015). Было найдено несколько значимых корреляций (Таблица 3). Все составляющие «Тёмной триады» кроме Нарциссизма показали значимые корреляции со всеми факторами пассивной агрессии и с полной шкалой. Нарциссизм можно определить как удовлетворение в тщеславии или эгоистичное восхищение собственными качествами (Muris, Merckelbach, Otgaar, Meijer, 2017), что имеет наименьшую связь с конструктом пассивной агрессии. Полная Шкала пассивной агрессии и две её составляющие субшкалы (Избегание или игнорирование и Саботаж) показали значимые корреляции с нейротизмом.

Таблица 3. Корреляции для проверки конвергентной валидности

Переменная	Мак	Псих	Нарц	Нейро	СК	И (И)	С	ПА
Макиавеллизм	-							
Психопатия	.33***	-						
Нарциссизм	.32***	-.05	-					
Нейротизм	.04	-.14*	.11	-				
Стимулирование критики	.35***	.32***	.11	.06	-			
Избегание (игнорирование)	.20**	.29***	.08	.23***	.50***	-		
Саботаж	.29***	.23***	.12	.14*	.63***	.60***	-	
Пассивная агрессия	.34***	.33***	.12	.19**	.82***	.83***	.86***	-

Примечание * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

Макиавеллизм, психопатия и нейротизм — конструкты, содержательно близкие с пассивной агрессией. Макиавеллизм включает в себя манипулирование и эксплуатацию других, циничное пренебрежение моралью, сосредоточенность на собственных интересах и обман (LeBreton et al., 2018). Психопатия включает в себя манипулирование и импульсивное поведение, так же, как и нейротизм, характеризующийся эмоциональной нестабильностью (Калугин и др., 2021). Эти результаты подтверждают конвергентную валидность опросника.

Для контрольных переменных была обнаружена значимая корреляция всей шкалы и отдельно шкалы «Стимулирование критики» с возрастом ($r_s = .17, p < .01$ и $r_s = .25, p < .001$ соответственно) и совокупным опытом работы ($r_s = .16, p < .05$ и $r_s = .27, p < .001$ соответственно). Эти два фактора неразрывно связаны, так как чем старше человек становится, тем больше его опыт работы. Дополнительно была выявлена значимая корреляция между шкалой «Стимулирование критики» и полом ($r_s = -.13, p < .05$), которая показала, что женщины получают меньший результат по данному фактору.

Дополнительно для контроля был проведён регрессионный анализ, который показал отсутствие ($p > .05$) влияния контрольных переменных (пол, возраст, совокупный опыт работы) на пассивную агрессию, кроме социальной желательности ($\beta = -.22, p < .001$). Можно предположить, что люди с более высоким показателем пассивной агрессии менее склонны давать социально желательные ответы.

Обсуждение результатов

Результаты подтверждающего (конфирматорного) факторного анализа Шкалы пассивной агрессии показали удовлетворительные результаты, учитывая высокую чувствительность конструкта «пассивная агрессия». Согласованность шкалы также находится на хорошем уровне. Конвергентная валидность была подтверждена с помощью таких конструктов, как макиавеллизм, психопатия и нейротизм.

Была обнаружена корреляция всей Шкалы пассивной агрессии и её субшкалы Стимулирование критики с возрастом и совокупным опытом работы. Данная связь может указывать на выгорание на работе, а также на то, что более опытный сотрудник может критиковать других сотрудников не всегда имея возможность изложить эту критику мягко и осторожно. В данной области необходимо продолжать исследования. Обнаружена корреляция между этой же субшкалой и полом, которая показала меньшую склонность у женщин к стимулированию критики. Но, так как корреляция со всей Шкалой не подтвердилась, у нас пока нет возможности утверждать это, необходимо больше исследований в этой сфере.

Дополнительный регрессионный анализ показал негативную связь между пассивной агрессией и социальной желательностью, что может означать, что люди с более высоким уровнем пассивной агрессии менее склонны к социально желательным ответам, что в целом подтверждается характеристиками пассивной агрессии из теоретического обзора.

Ограничения

Каждое исследование имеет свои ограничения. В первую очередь стоит отметить неравное соотношение мужчин и женщин, участвовавших в опросе, что свойственно для социальным наук. Данный дисбаланс можно назвать приемлемым.

Во-вторых, для того, чтобы протестировать более сложные модели (например, бифакторные), необходим больший объём выборки (Bader, Jobst, Moshagen, 2022), что может стать прекрасной возможностью для будущих исследований.

Дополнительно пассивная агрессия может быть классифицирована как направленная на себя и направленная на других (Calkins, Fox, 2002; DeWall, Baumeister, Stillman, Gailliot, 2007; Schanz, Equit, Schäfer, Michael, 2022), что не было учтено в данном исследовании.

Шкала пассивной агрессии, так же, как и её оригинальная версия The Passive Aggression Scale (Lim, Suh, 2022), не включает вопросы о мыслях и эмоциях, связанных с пассивной агрессией.

Выводы

Данная работа подняла проблему пассивной агрессии на рабочем месте. На русский язык был адаптирован полезный инструмент для оценки пассивной агрессии. Очень важно осознавать, какой вред может нанести пассивная агрессия в рабочем коллективе.

Конечно, требуется больше исследований в данной сфере. Можно рассмотреть кросс-культурную природу пассивной агрессии и адаптировать шкалу для разных стран, улучшить её. На её основе можно также разработать интервенции для снижения уровня пассивной агрессии на рабочем месте.

Литература

- Григорьева, М. А., Секач, М. Ф. (2019). Психотерапия пассивной агрессии. *Человеческий капитал*, (11), 140–144.
- Калугин, А. Ю., Щебетенко, С. А., Мишкевич, А. М., К. Дж. Сото, О. П. Джон (2021). Психометрика русскоязычной версии Big Five Inventory – 2. *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 18(1), 7–33.
- Корнилова, Т. В., Корнилов, С. А., Чумакова, М. А., Талмач, М. С. (2015). Методика диагностики личностных черт «Тёмной триады»: апробация опросника «Тёмная дюжина». *Психологический журнал*, 36(2), 99–112.
- Морозова, Л. Б., Горбунов, В. П. (2021). Проблемы выявления склонности к пассивной агрессии. *Нижегородский психологический альманах*, (2).
- Осин, Е. Н., Рассказова, Е. И., Неяскина, Ю. Ю., Дорфман, Л. Я., Александрова, Л. А. (2015). Операционализация пятифакторной модели личностных черт на российской выборке. *Психологическая диагностика*, 3, 80–104.
- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 5th ed. American Psychiatric Publishing.
- Bader, M., Jobst, L. J., Moshagen, M. (2022). Sample size requirements for bifactor models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 29(5), 772–783.
- Buss, A. H., Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 452–459. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.3.452>
- Biçer, C. (2020). Shedding crocodile tears: How to deal with passive-aggressive employees at workplaces?. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 669–679.
- Calkins, S. D., Fox, N. A. (2002). Self-regulatory processes in early personality development: A multilevel approach to the study of childhood social withdrawal and aggression. *Development and psychopathology*, 14(3), 477–498.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., Gailliot, M. T. (2007). Violence restrained: Effects of self-regulation and its depletion on aggression. *Journal of Experimental social psychology*, 43(1), 62–76.
- Flora, D. B., Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological methods*, 9(4), 466–491. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.9.4.466>
- Hills, D., Joyce, C. (2013). A review of research on the prevalence, antecedents, consequences and prevention of workplace aggression in clinical medical practice. *Aggression and Violent Behavior*, 18(5), 554–569.
- Hogh, A., Henriksson, M. E., Burr, H. (2005). A 5-year follow-up study of aggression at work and psychological health. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(4), 256–265.
- Holopainen, L., Suslova, A. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: case generation Z*. Kajaani University.
- Hopwood, C. J., Wright, A. G. C. (2012). A comparison of passive–aggressive and negativistic personality disorders. *J. Pers. Assess.*, (94), 296–303.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., De Clercq, D. (2021). When workplace bullying spreads workplace deviance through anger and neuroticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1074–1090.
- Johnson, D. R. (2011). Do strikes and work-to-rule campaigns change elementary school assessment results? *Canadian Public Policy*, 37(4), 479–494.

- Jonason, P. K., Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W. K., Gebauer, J. E., ..., Osin, E., ... Yahiaev, I. (2020). Country-level correlates of the Dark Triad in 49 countries. *Journal of Personality*, 88(6), 1252–1267. <https://doi.org/10.1111/jopy.12569>
- Kantor, M. (2017). *Passive-aggression: A guide for the therapist, the patient, and the victim*, 2nd Edition. Greenwood Publishing Group.
- Koehn, M. A., Okan, C., Jonason, P. K. (2019). A primer on the Dark Triad traits. *Australian Journal of Psychology*, 71(1), 7–15.
- Kulakova, A. B. (2018). Generation Z: a theoretical aspect. *Territorial development issues*, (2(42)), 6.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387–414.
- Lim, Y. O., Suh, K. H. (2022). Development and validation of a measure of passive aggression traits: the Passive Aggression Scale (PAS). *Behavioral Sciences*, 12(8), 273.
- Menninger W. W. (2004). Contributions of Dr. William C. Menninger to military psychiatry. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 68(4), 277–296.
- Merecz, D., Drabek, M., Moscicka, A. (2009). Aggression at the workplace-psychological consequences of abusive encounter with coworkers and clients. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 22(3), 243–260.
- Michaud, J., Somogyvari, G. (2023). Tales from the other side: an exploratory study of the effects of third-party enforced psychological contract breach risk on breachers and their relationships during a work-to-rule teacher strike. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 40(4), 441–457.
- Millon, T., Millon, C. M., Meagher, S. E., Grossman, S. D., Ramnath, R. (2012). *Personality disorders in modern life*. John Wiley & Sons.
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, 12(2), 183–204.
- Nabahani, P. R., Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation z's organizational commitment. *Journal of Sosial Science*, 1(5), 234–240.
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees-generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Parrott, D. J., Giancola, P. R. (2007). Addressing “The criterion problem” in the assessment of aggressive behavior: Development of a new taxonomic system. *Aggression and Violent Behavior*, 12(3), 280–299.
- Richardson, D. S., Hammock, G. S. (2011). Is it aggression? Perceptions of and motivations for passive and psychological aggression. *The psychology of social conflict and aggression*, 13, 53–64.
- Schanz, C. G., Equit, M., Schäfer, S. K., Käfer, M., Mattheus, H. K., Michael, T. (2021). Development and psychometric properties of the test of passive aggression. *Frontiers in psychology*, 12, 579183.
- Schanz, C. G., Equit, M., Schäfer, S. K., Michael, T. (2022). Self-directed passive-aggressive behaviour as an essential component of depression: findings from two cross-sectional observational studies. *BMC psychiatry*, 22(1), 200.
- Tuffs, A., Tuffs, A. (2003, February 8). German doctors “work to rule” in protest at government plans. *BMJ*, 326(7384), 303. <https://doi.org/10.1136/bmj.326.7384.303>
- Yang-Wallentin, F., Jöreskog, K. G., Luo, H. (2010). Confirmatory factor analysis of ordinal variables with misspecified models. *Structural Equation Modeling*, 17(3), 392–423.

Поступила 17.11.2024



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Passive aggression in the workplace: adaptation of the passive aggression questionnaire in the Russian sample

Svetlana GNIPOVA

HSE University, Moscow, Russia

Abstract. The relevance of the work lies in the absence of a Russian-language tool for assessing passive aggression, which is important, since passive aggression negatively affects the well-being of employees in the workplace. This will help to expand the methodology of studying this phenomenon. *Purpose.* The aim of the work is to adapt The Scale of Passive Aggression into Russian (Lim, Suh, 2022). *Method.* The sample consisted of 382 respondents (226 women and 156 men) working in Russia, aged 18 to 66 years ($M = 33.4$, $SD = 9.84$). In the process of adapting the Passive Aggression Scale, direct and reverse translation was carried out, and cognitive interviews were conducted. To verify the validity of the questionnaire, the neuroticism subscale of the Russian version of the Big Five questionnaire (Kalugin et al., 2021) and the Dark Triad questionnaire (Jonason et al., 2020; Kornilova, Kornilov, Chumakova, Talmach, 2015) were used. *Results.* The scale showed good consistency and validity. Confirmatory factor analysis confirmed the presence of three factors and showed a satisfactory result. *The value of the results.* A tool has been adapted to assess passive aggression in the workplace.

Keywords: passive aggression in the workplace, psychometrics, adaptation, inducing criticism, avoiding / ignoring, sabotage.

References

- American Psychiatric Association (2013). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders*, 5th ed. American Psychiatric Publishing.
- Bader, M., Jobst, L. J., Moshagen, M. (2022). Sample size requirements for bifactor models. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 29(5), 772–783.
- Bıçer, C. (2020). Shedding crocodile tears: How to deal with passive-aggressive employees at workplaces?. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 669–679.
- Buss, A. H., Perry, M. (1992). The aggression questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63(3), 452–459. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.63.3.452>
- Calkins, S. D., Fox, N. A. (2002). Self-regulatory processes in early personality development: A multilevel approach to the study of childhood social withdrawal and aggression. *Development and psychopathology*, 14(3), 477–498.
- DeWall, C. N., Baumeister, R. F., Stillman, T. F., Gailliot, M. T. (2007). Violence restrained: Effects of self-regulation and its depletion on aggression. *Journal of Experimental social psychology*, 43(1), 62–76.
- Flora, D. B., Curran, P. J. (2004). An empirical evaluation of alternative methods of estimation for confirmatory factor analysis with ordinal data. *Psychological methods*, 9(4), 466–491. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.9.4.466>

- Grigor'yeva, M. A., Sekach, M. F. (2019). Psikhoterapiya passivnoy agressii [Psychotherapy of passive aggression]. *Chelovecheskiy kapital*, (11), 140–144. (in Russian)
- Hills, D., Joyce, C. (2013). A review of research on the prevalence, antecedents, consequences and prevention of workplace aggression in clinical medical practice. *Aggression and Violent Behavior*, 18(5), 554–569.
- Hogh, A., Henriksson, M. E., Burr, H. (2005). A 5-year follow-up study of aggression at work and psychological health. *International Journal of Behavioral Medicine*, 12(4), 256–265.
- Holopainen, L., Suslova, A. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: case generation Z*. Kajaani University.
- Hopwood, C. J., Wright, A. G. C. (2012). A comparison of passive-aggressive and negativistic personality disorders. *J. Pers. Assess.*, (94), 296–303.
- Jahanzeb, S., Fatima, T., De Clercq, D. (2021). When workplace bullying spreads workplace deviance through anger and neuroticism. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 1074–1090.
- Johnson, D. R. (2011). Do strikes and work-to-rule campaigns change elementary school assessment results? *Canadian Public Policy*, 37(4), 479–494.
- Jonason, P. K., Żemojtel-Piotrowska, M., Piotrowski, J., Sedikides, C., Campbell, W. K., Gebauer, J. E., ..., Osin, E., ... Yahiaev, I. (2020). Country-level correlates of the Dark Triad in 49 countries. *Journal of Personality*, 88(6), 1252–1267. <https://doi.org/10.1111/jopy.12569>
- Kalugin, A. Yu., Shchebetenko, S. A., Mishkevich, A. M., K. Dzh. Soto, O. P. Dzhon (2021). Psikhometrika russkoyazychnoy versii Big Five Inventory-2 [Psychometrics of the Russian version of the Big Five Inventory — 2]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 18(1), 7–33. (in Russian)
- Kantor, M. (2017). *Passive-aggression: A guide for the therapist, the patient, and the victim*, 2nd Edition. Greenwood Publishing Group.
- Koehn, M. A., Okan, C., Jonason, P. K. (2019). A primer on the Dark Triad traits. *Australian Journal of Psychology*, 71(1), 7–15.
- Kornilova, T. V., Kornilov, S. A., Chumakova, M. A., Talmach, M. S. (2015). Metodika diagnostiki lichnostnykh chert «Tomnoy triady»: aprobatsiya oprosnika «Tomnaya dyuzhina» [Methodology for diagnosing the Dark Triad personality traits: testing the Dark Dozen questionnaire]. *Psikhologicheskiy zhurnal*, 36(2), 99–112. (in Russian)
- Kulakova, A. B. (2018). Generation Z: a theoretical aspect. Territorial development issues, (2(42)), 6.
- LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 387–414.
- Lim, Y. O., & Suh, K. H. (2022). Development and validation of a measure of passive aggression traits: the Passive Aggression Scale (PAS). *Behavioral Sciences*, 12(8), 273.
- Menninger W. W. (2004). Contributions of Dr. William C. Menninger to military psychiatry. *Bulletin of the Menninger Clinic*, 68(4), 277–296.
- Merecz, D., Drabek, M., Moscicka, A. (2009). Aggression at the workplace-psychological consequences of abusive encounter with coworkers and clients. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 22(3), 243–260.
- Michaud, J., Somogyvari, G. (2023). Tales from the other side: an exploratory study of the effects of third-party enforced psychological contract breach risk on breachers and their relationships during a work-to-rule teacher strike. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 40(4), 441–457.
- Millon, T., Millon, C. M., Meagher, S. E., Grossman, S. D., Ramnath, R. (2012). *Personality disorders in modern life*. John Wiley & Sons.

- Morozova, L. B., Gorbunov, V. P. (2021). Problemy vyyavleniya sklonnosti k passivnoy agressii [Problems of identifying a tendency to passive aggression]. *Nizhegorodskiy psikhologicheskiy al'manakh*, (2). (in Russian)
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, 12(2), 183–204.
- Nabahani, P. R., Riyanto, S. (2020). Job Satisfaction and Work Motivation in Enhancing Generation Z's Organizational Commitment. *Journal of Sosial Science*, 1(5), 234–240.
- Osin, Ye. N., Rasskazova, Ye. I., Neyaskina, Yu. Yu., Dorfman, L. Ya., Aleksandrova, L. A. (2015). Operatsionalizatsiya pyatifaktornoy modeli lichnostnykh chert na rossiyskoy vyborke [Operationalization of the five-factor model of personality traits on a Russian sample]. *Psikhologicheskaya diagnostika*, 3, 80–104. (in Russian)
- Ozkan, M., & Solmaz, B. (2015). The changing face of the employees–generation Z and their perceptions of work (a study applied to university students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476–483.
- Parrott, D. J., Giancola, P. R. (2007). Addressing “The criterion problem” in the assessment of aggressive behavior: Development of a new taxonomic system. *Aggression and Violent Behavior*, 12(3), 280–299.
- Richardson, D. S., Hammock, G. S. (2011). Is it aggression? Perceptions of and motivations for passive and psychological aggression. *The psychology of social conflict and aggression*, 13, 53–64.
- Schanz, C. G., Equit, M., Schäfer, S. K., Käfer, M., Mattheus, H. K., Michael, T. (2021). Development and psychometric properties of the test of passive aggression. *Frontiers in psychology*, 12, 579183.
- Schanz, C. G., Equit, M., Schäfer, S. K., Michael, T. (2022). Self-directed passive-aggressive behaviour as an essential component of depression: findings from two cross-sectional observational studies. *BMC psychiatry*, 22(1), 200.
- Tuffs, A., Tuffs, A. (2003, February 8). German doctors “work to rule” in protest at government plans. *BMJ*, 326(7384), 303. <https://doi.org/10.1136/bmj.326.7384.303>
- Yang-Wallentin, F., Jöreskog, K. G., Luo, H. (2010). Confirmatory factor analysis of ordinal variables with misspecified models. *Structural Equation Modeling*, 17(3), 392–423.

Received 17.11.2024



Influence of moral distress and secondary traumatic stress on the well-being of intensive care unit nurses

Mohib REHMAN

ORCID: 0000-0002-4408-9460

Shifa Tameer-e-Millat University, Islamabad, Pakistan

Rabia ZAHID

Shifa Tameer-e-Millat University, Islamabad, Pakistan

Fatima MALIK

Shifa Tameer-e-Millat University, Islamabad, Pakistan

Rida QASIM

Shifa Tameer-e-Millat University, Islamabad, Pakistan

Abstract. *Purpose.* This study examines the impact of moral distress and secondary traumatic stress on the quality of life among intensive care unit (ICU) nurses in Pakistan, with a focus on gender differences in moral distress and secondary traumatic stress. *Study design.* A sample of 126, including both male and female ICU nurses, with at least one year of experience participated in the study. Data was collected in person from ICU nurses at various hospitals in Islamabad and Rawalpindi cities of Pakistan. The Secondary Traumatic Stress Scale, the Measure of Moral Distress for Healthcare Professionals, and the World Health Organization Quality of Life-Brief Version scales were used to assess secondary traumatic stress, moral distress, and quality of life across four domains of physical health, psychological health, social relationships, and environmental health. *Findings.* The findings revealed that secondary traumatic stress was significantly associated with all four domains of quality of life, emphasizing the pervasive nature of this secondary trauma on ICU nurses' overall well-being in Pakistan. Additionally, moral distress adversely influences social relationships and environmental health domains of quality of life. Notably, there were no discernible gender differences in secondary traumatic stress and quality of life. Nevertheless, female ICU nurses reported experiencing higher levels of moral distress compared to their male counterparts. This highlights that nurses frequently encounter moral distress and secondary traumatic stress in their workplace, and these experiences have detrimental effects on their overall quality of life. *Value of results.* The study findings provide valuable insights for healthcare management, administrators, and policymakers urging them to prioritize the well-being of nurses to mitigate the health risks they face from work-related challenges.

Keywords: moral distress, secondary traumatic stress, quality of life, intensive care unit nurses, psychological health, physical health, social relationships.

Introduction

Nurses and healthcare professionals often face work-related stressors such as high demands, significant responsibility, and limited authority (Ratrout, Hamdan-Mansour, 2020; Babapour et al.,

2022). These professionals, particularly, intensive care unit nurses, are exposed to extreme (harsh) environmental conditions such as poor lighting, noise, crowded spaces, and constant alarms (Aiken et al., 2002; Cropp et al., 1994; Ulrich et al., 2022). They interact and deal with patients experiencing traumatic adversities repeatedly. Emotional stressors arise from life-and-death decisions, long hours, and interactions with grieving families. On-call schedules with sleep deprivation, long hours exhausting shifts, and graveyard hours all compound these challenges. These stressors contribute to various physical and psychological issues among ICU nurses, including emotional exhaustion, frustration, and anger (Havaei, 2021; Mullen, 2015; Ulrich et al., 2014). The negative outcomes from work extend to the employees' personal lives, influencing their overall well-being and health, as suggested by the work-family border theory (Clark, 2000). This study aims to explore the correlation between work-related stressors experienced by ICU nurses and their overall well-being.

Theoretical framework

Work-family enrichment can have a mutually beneficial impact, with improvements in either work or family domain (Clark, 2000). This means that the work environment can augment family functioning, or the family environment can improve work functioning. Research on the work — family border theory suggests that human interaction, rather than emotional ties, connects these two systems. Individuals act as border crossers, moving between the realms of work and family (see, e.g., Clark, 2000). They shape these worlds, including the boundaries that separate them, and the interactions of border crossers with these worlds and their inhabitants. While individuals influence their surroundings, these situations also influence them (Clark, 2000).

Borders between work and family can be physical, psychological, or temporal (Clark, 2000). Physical borders refer to the tangible walls or boundaries that delineate the separation between the work and home environments. Psychological borders encompass the rules, behaviors, and emotions that may be characteristic of one domain but not necessarily applicable in the other. Temporal boundaries pertain to the specific working hours designated for professional responsibilities and the distinct times allocated for fulfilling family responsibilities.

Permeability, an additional element of the work — family border theory, governs the extent to which the two domains (work and family) intermingle. This may involve discussing stressors from work, which can manifest psychologically at home (Clark, 2000). An example of this could be the spillover of negative emotions and attitudes from the work domain into the family domain (Staines, 1980). When the space surrounding the border ceases to be exclusive to either domain, it gives rise to a borderland, which represents the blend of the two domains. Psychological blending occurs when an individual incorporates the psychological experiences from one domain into their experiences in another domain. When these domains pose challenges, navigating the borderland can become a demanding task, leading to a psychological toll (Clark, 2000).

Daily stressors encountered at work can negatively impact family interactions by altering an employee's mindset, thought processes, and coping strategies (Repetti, Wang, 2017). S. C. Clark's work — family border theory provides a foundation for understanding the understudied phenomenon of how work-related stressors can affect the quality of life of ICU nurses due to the spillover effect (Clark, 2000). The spillover effect, as mentioned by G. L. Staines, is a concept that describes how experiences or emotions from one domain of life can carry over into another domain. In the case of ICU nurses, the stressors they face at work may spill over into their personal lives, impacting their overall quality of life beyond the workplace (Staines, 1980). Taking into account the temporal aspects, like nurses working the graveyard shift, and the psychological nature involving experiences of moral distress and secondary traumatic stress at work, the findings aim to shed light on the

flexibility and permeability of boundaries between the work and family domains. This analysis seeks to comprehend the degree of spillover from work affecting the overall well-being of these nurses.

Literature review

Moral distress is a significant concern among ICU nurses, resulting in them various psychosocial problems (Arnold, 2020; Mobley et al., 2007). ICU nurses frequently experience intense levels of moral distress, frequency, and intensity, possibly due to their feeling of powerlessness in the complicated debates of ethics and are regarded as not being able to make choices (Abbasi et al., 2018; Mealer, Moss, 2016). These nurses often find themselves in a dilemma where they disagree with decisions regarding patient care but are still expected to carry out actions that they consider morally wrong otherwise (Abbasi et al., 2018).

A. Jameton defined moral distress as a situation where a nurse understands the correct course of action but faces institutional barriers that hinder carrying out the right decision (Jameton, 1984). These constraints include inadequate support from management, legal restrictions, time constraints, and organizational policies and procedures. Circumstances that could lead to moral distress include suboptimal care, end-of-life decisions for terminally ill patients, and unnecessary procedures (Brasi de et al., 2021; Jameton, 1984).

The contributing factors of moral distress include a lack of supportive relationships among colleagues, ineffective communication, hospital or unit policies that conflict with personal values, inadequate staffing levels, and compromises in the quality of care due to financial constraints (Mealer, Moss, 2016). Nurses facing these obstacles may initially experience stress and subsequently react to the situation (Lützén, Kvist, 2012). Other contributing factors include limited nutrition and fluids, poor management and assessment, harming patients, medical prolongation of dying, and inadequate staffing (Shoorideh et al., 2015). All these distresses may negatively affect the ICU nurse's ability to provide appropriate patient care, fulfill expected job responsibilities, and the time they can spend with patients and their families (Atashzadeh-Shoorideh et al., 2021). Withdrawal from the workplace, emotional exhaustion, and a diminished sense of personal connection with patients are among the potential long-term consequences of enduring moral distress.

Moral distress has a range of effects on individuals, affecting their spiritual, physical, mental, and social well-being (Ulrich et al., 2014). It manifests through various symptoms, including emotional responses like withdrawal, frustration, anxiety, guilt, sadness, anger, and a sense of powerlessness. Additionally, it can lead to physical symptoms such as vomiting, neck pain, headaches, palpitations, diarrhea, and muscle aches. A. Jameton categorized moral distress into two types: initial distress involving feelings of anger, anxiety, and frustration when nurses experience crises; and reactive distress or moral residue, which encompasses the emotional impact of having made a morally compromising decision, arises as a result of the initial distress and includes symptoms like crying, depression, nightmares, feelings of worthlessness, physical symptoms like throbbing, diarrhea, and headaches (Jameton, 1993).

Secondary traumatic stress (STS) describes the stress response that individuals may experience when they are exposed to the traumatic experiences of others through various forms of communication, such as listening, hearing, observing, or witnessing (The National Child Traumatic Stress Network, nd). The symptoms of STS resemble those of post-traumatic stress disorder (PTSD). However, a key distinction lies in their origins: STS arises from secondary exposure to distressing events, while PTSD results from a perceived direct threat to an individual (Marsac, Ragsdale, 2020). Secondary trauma can stem from repeated exposure to others' traumatic experiences, such as listening to or witnessing agonizing stories, observing individuals undergoing physical or emotional suffering, or witnessing graphic injuries.

One of the significant consequences of moral distress and secondary traumatic stress is their impact on an individual's quality of life. The World Health Organization defines quality of life (WHOQOL) as an individual's perception of life satisfaction and the way it aligns with their desires, goals, and cultural values (World Health Organization, 2012). It varies from person to person whereby some relate it to wealth or life satisfaction, while others focus on emotional and physical well-being.

World Health Organization assessed quality of life in the four domains of physical health, psychological health, social relationships, and environmental health in its brief quality of life scale (World Health Organization, 1996). The physical domain covers aspects like daily activities, reliance on medication and medical assistance, energy levels, mobility, pain, sleep, and work capacity. In the psychological health domain, considerations include body image, emotional states (both negative and positive), self-esteem, spirituality, beliefs, and cognitive functions like thinking, learning, memory, and concentration. The social relationship domain encompasses personal connections, social support, and concerns related to sexual anxiety. Lastly, environmental health involves factors such as financial resources, personal freedom, physical safety, health and social care access, home environment, opportunities for skill acquisition, and participation in recreational and leisure activities. It also considers the physical environment, including noise, pollution, traffic, and transportation.

The high prevalence of moral distress among nurses in general and ICU nurses in particular has been reported by many studies (see, e.g., De Brasi et al., 2021; Shoorideh et al., 2015; Wiegand, Funk, 2012). Similarly, secondary trauma is highly prevalent among ICU nurses. For instance, S. Salimi with colleagues surveyed ICU nurses from Iranian hospitals by administering Professional Quality of Life questionnaires to measure secondary traumatic stress. Secondary traumatic stress was found among 96% of the total participants (Salimi et al., 2020). Likewise, K. A. Hinderer with colleagues found that nurses who provided care for critically ill patients exhibited elevated levels of traumatic stress in comparison to general medical-surgical nurses (Hinderer et al., 2014). Another study found moderate to severe levels of secondary traumatic stress among more than half of their sample of 202 emergency unit nurses (Ratrout, Hamdan-Mansour, 2020).

A meta-analysis aimed at exploring the gender differences in susceptibility to secondary traumatization reviewed 12 studies with a total sample size of 1,623 participants, and resulted in 17 findings (Baum et al., 2014). These studies investigated the experiences of individuals who were in close or extended relationships with trauma victims, such as therapists, spouses, children, and parents. The meta-analysis concluded that females exhibited a higher vulnerability to secondary traumatization. Similar to secondary traumatic stress, another study found that women reported considerably higher levels of moral distress compared to men (O'Connell, 2014). These findings suggest that gender can play a role in how individuals are affected by secondary traumatic stress and moral distress.

Enhanced quality of life and a more balanced work-life dynamic have been associated with decreased stress levels (Kowitlawkul et al., 2019). Despite this correlation, nurses often grapple with work-life balance due to job-related demands, impacting their psychological health, social life, physical well-being, and overall quality of life (Mullen, 2015). For instance, in a meta-analysis of 61 research studies, it was concluded that moral distress among ICU nurses is associated with their elevated levels of physical and psychological health problems (Ghazanfari et al., 2022). Likewise, secondary traumatic stress was found to be negatively related to the physical health of clinical social workers (Lee et al., 2018).

The nursing profession in Pakistan encounters significant challenges stemming from societal perceptions, including the low socioeconomic status of nurses, workplace safety issues, and the demands of nursing work. Additionally, Pakistan's traditional patriarchal culture imposes a substantial burden of household and reproductive responsibilities on women, including childbirth and childcare (Rehman, Hossain, 2024). The examination of moral distress and secondary traumatic stress among

ICU nurses has predominantly centered on their professional quality of life. However, there is a notable scarcity or absence of research on the impact of these negative experiences on the overall well-being of these nurses. The current study is specifically designed to address this gap by utilizing the work-family border theory and spillover hypothesis, focusing on the assessment of the impact of moral distress and secondary traumatic stress on four crucial aspects of quality of life: physical health, psychological health, environmental health, and social relationships. This research underscores the workplace difficulties and stressors faced by nurses in Pakistan and highlights how these challenges compound existing gender role pressures, making it difficult for nurses to achieve a healthy work-life balance. The study also investigates potential gender differences in this relationship and explores gender-specific disparities in the experience and consequences of moral distress and secondary traumatic stress by Pakistani male and female ICU nurses. Building upon the theoretical framework of work — family border theory and existing literature, this study formulates the following hypotheses:

H1: Moral distress and secondary traumatic stress have a negative impact on the quality of life of intensive care unit nurses.

H2: The relationship between secondary traumatic stress and quality of life will be stronger for women than for men.

H3: Moral distress and secondary traumatic stress are higher among female intensive care unit nurses as compared to male intensive care unit nurses.

Method

Sample

The study's population comprised ICU nurses, with participants exclusively selected from the ICU who possessed a minimum of one year of work experience. The data collection took place in the spring of 2023 through in-person visits to multiple Intensive Care Units (ICUs) situated in Rawalpindi and Islamabad cities in Pakistan. Participant selection was made using a convenience sampling method, resulting in a sample size of 126 participants ($N = 126$), consisting of 93 female nurses ($n = 93$) and 33 male nurses ($n = 33$). The sample size was determined using G-Power. A significant proportion of the nurses held bachelor's degrees or higher qualifications. In terms of marital status, slightly over half of the participants were married, while the remaining participants were unmarried. Demographic characteristics of the participants are presented in Table 1.

Table 1. Sociodemographic characteristics of participants

Baseline characteristics	Frequency	
	<i>n</i>	%
Gender		
Female	93	73.8
Male	33	26.2
Education		
Matric (10 years of education)	3	2.4
FSc (12 years of education)	26	20.6
BS (16 years of education)	78	61.9
MS (18 years of education)	11	8.7
Diploma (12 years of education)	8	6.3
Marital Status		
Married	69	54.8
Unmarried	57	45.2

Note. $N = 126$, FSc = Faculty of science, BS = Bachelor of Science, MS = Master of Science.

Procedure

The study adhered to ethical guidelines set by the APA and received approval from the preliminary ethics research committee of the relevant department. Permission from the respective hospitals was also secured to ensure authorization for data collection from their ICU nurses within their healthcare facilities. Informed consent was obtained from participants who had the option to withdraw at any point. Ethical considerations like voluntary participation, confidentiality, and risk minimization were prioritized. Demographic data, such as gender, age, education, marital status, and work experience were collected using a demographic sheet. Data on variables were gathered during their office hours through the administration of the Measure of Moral Distress for Healthcare Professionals (MMD-HP), the Secondary Traumatic Stress Scale (STSS), and the World Health Organization Quality of Life Brief Scale (WHOQOL-BREF) questionnaires. Independent-sample t-tests and regression analyses were used to test the hypotheses of the study using Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 27.

Instruments

The Measure of Moral Distress for Healthcare Professionals (MMD-HP)

Moral distress was measured using a 27-item Measure of Moral Distress for Healthcare Professionals (MMD-HP) to assess the frequency and intensity of moral distress in healthcare professionals. Items are measured on a Likert-type scale. The composite score for each item is the product of frequency (f) and distress (d) scores (i.e., $f \times d$) and ranges from 0 to 16. The final score is obtained by summing the composite scores for all items, with a potential range of 0 to 432. Higher scores indicate elevated levels of moral distress. MMD-HP is known for its good to excellent reliability and validity. In this study, the MMD-HP demonstrated α Cronbach's reliability coefficient of $\alpha = 0.95$, indicating an almost perfect level of agreement among the items.

Secondary Traumatic Stress Scale (STSS)

Secondary trauma was measured using the Secondary Traumatic Stress Scale (STSS) developed by B. E. Bride and his colleagues. STSS is a 17-item Likert scale designed to assess secondary traumatic stress experienced in the past seven days (Bride et al., 2004). The scale consists of three sub-scales: intrusion, arousal, and avoidance, which are related to indirect exposure to traumatic events through professional interactions with clients who have experienced trauma. The overall score on STSS is calculated by summing the scores for individual items. The total score can range from 17 to 85, with higher scores indicating more severe secondary traumatic stress (Bride, 2007). For this study, only the cumulative score was considered for analyses. The STSS is known for its established reliability and validity. In the current study, the scale demonstrated excellent internal consistency with a Cronbach's Alpha reliability score of 0.96 for all 17 items.

World Health Organization Quality of Life, Brief Version (WHOQOL-BREF)

Quality of life was measured using the WHOQOL Group's World Health Organization Quality of Life Brief Scale (WHOQOL-BREF), a 26-item Likert scale designed to assess an individual's quality of life. It encompasses four key domains: physical health (seven items), psychological health (six items), social relationships (three items), and environmental health (eight items). Additionally, it includes two items for evaluating the overall quality of life and general health. The WHOQOL-BREF employs a specific scoring method, as detailed in its manual, and has demonstrated strong reliability and validity. In the present study, the scale exhibited good internal consistency for physical health ($\alpha = .66$), psychological health ($\alpha = .71$), social relationships ($\alpha = .75$), and environmental health ($\alpha = .84$).

Results

The secondary traumatic stress score ranged between 17 and 74 with a mean score of 43.03 ($SD = 15.12$). Scores between 38 and 43 indicate moderate levels of secondary trauma on the STSS scale, which suggests that our overall sample had moderate levels of secondary traumatic stress (Bride, 2007). The detailed results can be found in Table 2.

Table 2. Mean and standard deviation of variables

Variable	N	Mean	Std. Dev.	Min	Max
Environmental health	126	59.85	16.02	25.00	100.00
Social relationships	126	57.21	23.20	.00	100.00
Psychological health	126	58.50	17.10	16.67	95.83
Physical health	126	55.22	15.10	10.71	96.43
Secondary traumatic stress	126	43.03	15.12	17	74
Moral distress	126	151.21	106.30	1.00	417.00

Moral distress and secondary traumatic stress predicting on quality of life

A multiple linear regression analysis was employed to explore the relationship moral distress and secondary traumatic stress with the quality of life among ICU nurses. Four domains of quality of life including physical health, psychological health, social relationships, and environmental health were examined. Detailed results can be found in Table 3.

Table 3. Regression results using secondary traumatic stress and moral distress as predictors and quality of life as criterion

Criterion	Predictor	B	SE	LL(95% CI)	UL	β	<i>p</i>
Physical health	MD	-.016	.012	-.039	.008	-.110	.197
	STS	-.360	.085	-.528	-.193	-.361	.000
Psychological health	MD	-.012	.013	-.038	.015	-.073	.380
	STS	-.490	.093	-.674	-.306	-.434	.000
Social relationships	MD	-.037	.018	-.073	-.001	-.169	.044
	STS	-.571	.127	-.823	-.320	-.373	.000
Environmental health	MD	-.027	.013	-.052	-.002	-.182	.032
	STS	-.370	.089	-.545	-.195	-.349	.000

Note. B = Unstandardized Beta, SE = Standard Error, LL = Lower Limit, UL = Upper Limit, β = Standardized Beta, *p* = Significant value, STS = Secondary Traumatic Stress, MD = Moral Distress.

The regression model analyzing the impact of moral distress and secondary traumatic stress indicated that these variables collectively explained a proportion of the variance in different domains of quality of life among ICU nurses. Specifically, the moral distress and secondary traumatic accounted for 16% of the variance in the physical health ($F(2, 123) = 11.77, p < .001, R^2 = .16$), 20.8% of the variance in the psychological health ($F(2, 123) = 16.16, p < .001, R^2 = .208$), 19.6% of the variance in social relationships ($F(2, 123) = 15.02, p < .001, R^2 = .196$), and 18.4% of the variance in the environmental health domain ($F(2, 123) = 13.85, p < .001, R^2 = .184$) of ICU nurses. The analysis revealed that an increase in secondary trauma, but not moral distress, was significantly linked to a decrease in the physical and psychological health of ICU nurses. Furthermore, both an increase in secondary traumatic stress and an increase in moral distress were significantly linked to a decrease in social relationships and environmental health among ICU nurses. No significant moderation effect of gender was found in any of the relationships.

Gender differences in moral distress and secondary traumatic stress

An independent-sample *t*-test was performed to investigate potential gender differences in the experience of moral distress and secondary traumatic stress among intensive care nurses. The analysis revealed a noteworthy gender difference in moral distress scores ($t(124) = 3.66, p < 0.001$). Specifically, female nurses reported significantly higher levels of moral distress in comparison to their male counterparts, as detailed in Table 4. However, no significant gender difference was observed concerning secondary traumatic stress ($p > .05$).

Table 4. Mean comparison of females and males on secondary traumatic stress and moral distress

Variables	Female ($n = 93$)		Male ($n = 33$)		$t(124)$	p	Cohen's d
	M	SD	M	SD			
STS	44.19	13.58	39.76	18.66	1.25	.217	.27
MD	169.10	107.49	100.82	85.87	3.66	.00	.70

Note. M = mean, SD = standard deviation, t = test statistics, p = significance (2-tailed), STS = secondary traumatic stress, MD = moral distress.

Discussion

The study identified a significant prevalence of secondary traumatic stress among ICU nurses, with the overall sample surpassing the STS threshold score of 43, indicating moderate levels of STS (Bride, 2007). These results support previous findings which also reported significantly higher levels of secondary traumatic stress among ICU nurses (see, e.g., Hinderer et al., 2014; Salimi et al., 2020). of ICU nurses in Pakistan. The regression analysis indicated that both secondary traumatic stress and moral distress had an adverse influence on ICU nurses' quality of life. Secondary traumatic stress was associated with reduced quality of life in all four domains of quality of life (physical health, psychological health, environmental health, and social relationships), emphasizing its pervasive effect. This observation aligns with the work-life balance theory as well as the spillover hypothesis, which suggests that stressors from the workplace negatively influence an individual's personal life at home (Clark, 2000; Staines, 1980). These findings suggest that exposure to traumatic events, even indirectly, has a tangible and negative impact on the physical well-being of nurses. These results also underscore the importance of addressing the emotional and mental toll that healthcare professionals can take from witnessing traumatic events at work. Providing access to mental health support, such as counseling services and stress management programs, is crucial to maintaining the psychological well-being of these nurses.

Moral distress predominantly affected the social relationship and environmental health domains, aligning with prior research (Atashzadeh-Shoorideh et al., 2021; Ulrich et al., 2014). With "These findings provide further support for work-family border theory as well as spillover hypothesis, which posit that work-related stressors can substantially affect a person's family, social relationships, and living environment (Clark, 2000; Staines, 1980). The prominence of the social relationship effect underlines the necessity of addressing the root stressors to enhance the overall well-being of ICU nurses. These results shed light on the interpersonal challenges that nurses may face when confronted with moral dilemmas. This underscores that the overall social life can suffer adverse consequences when nurses grapple with moral distress. Consequently, addressing ethical concerns and cultivating a supportive workplace culture are indispensable measures to enhance the quality of life for nurses in this regard.

While the study did not find evidence of the hypothesized moderation effect of gender in the relationship between moral distress, secondary traumatic stress, and quality of life; a gender-level

analysis indicated that female nurses reported significantly higher levels of moral distress compared to male nurses. This finding partially supports our third hypothesis, which predicted that female nurses would exhibit significantly higher levels of moral distress and secondary traumatic stress compared to their male counterparts. These findings align with previous literature cited, such as the work by C. B. O'Connell, which highlighted that women tend to experience higher levels of moral distress as compared to men (O'Connell, 2014). The gender disparity in moral distress emphasizes the need for healthcare organizations to be attuned to the unique stressors experienced by female nurses and provide tailored support and resources to address their specific needs. However, no significant gender difference was observed in terms of secondary traumatic stress, indicating that both male and female participants exhibited similar levels of this particular stress factor. These findings disregard the notion of gender-specific secondary trauma and underscore the significance of establishing comprehensive mental health and well-being initiatives that attend to the needs of all individuals exposed to secondary trauma within the healthcare profession, regardless of their gender.

Recommendations and limitations

The findings of this study have significant implications for healthcare organizations. Recognizing the potential negative impact of secondary traumatic stress on the physical health of ICU nurses underscores the importance of providing support and resources to help nurses cope with the emotional toll of their work. This could include resilience-building training, regular debriefing sessions, and access to counseling services. This highlights the need for targeted interventions, not only for ICU nurses but for healthcare workers in general. Such interventions should extend beyond occupational health, catering to any individual who has encountered or been exposed to moral distress and secondary trauma. The insights derived from this study can be valuable for enhancing the healthcare system's decision-making process. Incorporating senior nurses into critical decision-making can not only promote their understanding of the decision rationale but also allow them to contribute insights based on their wealth of experience and knowledge.

When interpreting the results of the current study, it is also important to consider its limitations. The study did not explore the potential influence of other demographic factors, such as age, family structure, or cultural background, on nurses' experiences of stress which otherwise can play an important role in shaping the way individuals perceive and respond to moral distress and secondary traumatic stress. Future studies should consider a broader range of demographic variables to provide a more comprehensive understanding of the impact of these stressors. Addressing these limitations in future research will contribute to a more nuanced understanding of the experiences of ICU nurses and the factors that impact their well-being. Future studies can explore the long-term effects of these factors and examine potential interventions to mitigate their negative impact on nurses' quality of life.

Conclusion

This study delved into the intricate interplay between moral distress, secondary traumatic stress, and the quality of life among ICU Nurses. The study uncovered important insights into how these psychological stressors manifest and their profound implications on various facets of nurses' well-being. One of the key findings of the study was the noticeable impact of moral distress on the social and environmental health domains of quality of life. Nurses experiencing moral distress reported heightened challenges in maintaining meaningful personal connections and navigating their physical surroundings in a manner conducive to well-being. This underscores the profound toll that ethical dilemmas and conflicting values can exact on nurses' broader quality of life beyond the confines

of their professional duties. Furthermore, the study revealed the pervasive influence of secondary traumatic stress across all domains of quality of life. ICU nurses grappling with the aftermath of traumatic events and witnessing the suffering of patients experienced notable setbacks in their physical, psychological, social, and environmental well-being. The pervasive nature of secondary traumatic stress highlights the urgent need for comprehensive support systems and interventions to mitigate its adverse influence and augment nurses' resilience in the face of profound emotional challenges. An intriguing gender disparity emerged from the study's findings, revealing a higher prevalence of moral distress among female ICU nurses compared to their male counterparts. This observation offers valuable insights into the unique stressors and challenges faced by female nurses within the healthcare environment, underscoring the importance of gender-sensitive approaches in addressing workplace dynamics and promoting nurses' well-being. Overall, the study's findings provide a compelling narrative about the intricate dynamics at play within healthcare settings and the profound impact of moral distress and secondary traumatic stress on nurses' quality of life. By shedding light on these critical issues, the study not only advances our understanding of nurses' lived experiences but also underscores the imperative for targeted interventions and support mechanisms to safeguard nurses' well-being in the face of formidable challenges.

References

- Abbasi, S., Ghafari, S., Shahgolian, N. (2018). Effect of moral empowerment program on moral distress. *Nursing Ethics*, 26(5). <https://doi.org/10.1177/0969733018766576>
- Aiken, L. H. (2002). Hospital Nurse Staffing and Patient Mortality, Nurse Burnout, and Job Dissatisfaction. *JAMA*, 288(16), 1987–1993. <https://doi.org/10.1001/jama.288.16.1987>
- Arnold, T. C. (2020). Moral distress in emergency and critical care nurses: A metaethnography. *Nursing Ethics*, 27(8), 1681–1693. <https://doi.org/10.1177/096973302093595>
- Atashzadeh-Shoorideh, F., Tayyar-Iravanlou, F., Chashmi, Z. A., Abdi, F., Cisic, R. S. (2021). Factors affecting moral distress in nurses working in intensive care units: A systematic review. *Clinical Ethics*, 16(1), 25–36. <https://doi.org/10.1177/1477750920927174>
- Babapour, A. R., Gahassab-Mozaffari, N., Fathnezhad-Kazemi, A. (2022). Nurses' job stress and its impact on quality of life and caring behaviors: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 21(1), <https://doi.org/10.1186/s12912-022-00852-y>
- Baum, N., Rahav, G., Sharon, M. (2014). Heightened susceptibility to secondary traumatization: A meta-analysis of gender differences. *American Journal of Orthopsychiatry*, 84(2), 111–122. <https://doi.org/10.1037/h0099383>
- Bride, B. E. (2007). Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. *Social Work*, 52(1), 63–70. <https://doi.org/10.1093/sw/52.1.63>
- Bride, B. E., Robinson, M. M., Yegidis, B., Figley, C. R. (2004). Development and validation of the secondary traumatic stress scale. *Research on Social Work Practice*, 14(1), 27–35. <https://doi.org/10.1177/1049731503254106>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0018726700536001>
- Cropp, A. J., Woods, L. A., Raney, D., Bredle, D. L. (1994). Name that tone: The proliferation of alarms in the intensive care unit. *Chest*, 105(4), 1217–1220. <https://doi.org/10.1378/chest.105.4.1217>
- De Brasi, E. L., Giannetta, N., Ercolani, S., Gandini, E. L. M., Moranda, D., Villa, G., Manara, D. F. (2021). Nurses' moral distress in end-of-life care: A qualitative study. *Nursing Ethics*, 28(5), 614–627. <https://doi.org/10.1177/0969733020964859>

- Ghazanfari, M. J., Emami Zeydi, A., Panahi, R., Ghanbari, R., Jafaraghaee, F., Mortazavi, H., Karkhah, S. (2022). Moral distress in nurses: Resources and constraints, consequences, and interventions. *Clinical Ethics*, 17(3), 265–271. <https://doi.org/10.1177/14777509211034142>
- Havaei, F., Ma, A., Staempfli, S., MacPhee, M. (2021, January). Nurses' workplace conditions impacting their mental health during COVID-19: A cross-sectional survey study. *Healthcare* 9(1), 84–97. <https://doi.org/10.3390/healthcare9010084>
- Hinderer, K. A., VonRueden, K. T., Friedmann, E., McQuillan, K. A., Gilmore, R., Kramer, B., Murray, M. (2014). Burnout, compassion fatigue, compassion satisfaction, and secondary traumatic stress in trauma nurses. *Journal of Trauma Nursing*, 21(4), 160–169. <https://doi.org/10.1097/JTN.0000000000000055>
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The ethical issues*. Prentice–Hall. <https://repository.library.georgetown.edu/handle/10822/800986>
- Jameton, A. (1993). Dilemmas of moral distress: Moral responsibility and nursing practice. *AWHONN's Clinical Issues in Perinatal and Women's Health Nursing*, 4(4), 542–551. https://www.researchgate.net/publication/14979650_Dilemmas_of_moral_distress_Moral_responsibility_and_nursing_practice
- Kowitlawkul, Y., Yap, S. F., Makabe, S., Chan, S., Takagai, J., Tam, W. W. S., Nurumal, M. S. (2019). Investigating nurses' quality of life and work-life balance statuses in Singapore. *International Nursing Review*, 66(1), 61–69. <https://doi.org/10.1111/inr.12457>
- Lee, J. J., Gottfried, R., Bride, B. E. (2018). Exposure to client trauma, secondary traumatic stress, and the health of clinical social workers: A mediation analysis. *Clinical Social Work Journal*, 46(3), 228–235. <https://doi.org/10.1007/s10615-017-0638-1>
- Lützn, K., Kvist, B. E. (2012, March). Moral distress: A comparative analysis of theoretical understandings and inter-related concepts. *HEC forum*, 24(1), 13–25. Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10730-012-9178-9>
- Marsac, L., Ragsdale, B. (2020, May 21). Tips for recognizing, managing secondary traumatic stress in yourself. *AAP Publications*. <https://publications.aap.org/aapnews/news/14395/Tips-for-recognizing-managing-secondary-traumatic>
- Mealer, M., Moss, M. (2016). Moral distress in ICU nurses. *Intensive Care Medicine*, 42(10), 1615–1617. <https://doi.org/10.1007/s00134-016-4441-1>
- Mobley, M. J., Rady, M. Y., Verheijde, J. L., Patel, B., Larson, J. S. (2007). The relationship between moral distress and perception of futile care in the critical care unit. *Intensive and Critical Care Nursing*, 23(5), <https://doi.org/10.1016/j.iccn.2007.03.011>
- Mullen, K. (2015). Barriers to work–life balance for hospital nurses. *Workplace Health & Safety*, 63(3), 96–99. <https://doi.org/10.1177/2165079914565355>
- O'Connell, C. B. (2014). Gender and the experience of moral distress in critical care nurses. *Nursing Ethics*, 2(1), <https://doi.org/10.1177/0969733013513216>
- Ratrout, H. F., Hamdan-Mansour, A. M. (2020). Secondary traumatic stress among emergency nurses: Prevalence, predictors, and consequences. *International Journal of Nursing Practice*, 26(1), e12767. <https://doi.org/10.1111/ijn.12767>
- Rehman, M., Hossain, Z. (2024). Co-rumination, marital satisfaction, and depression: A case of married men and women in Pakistan. *Journal of Comparative Family Studies*, 54(4), 387–406. <https://doi.org/10.3138/jcfs.54.4.05>
- Repetti, R., Wang, S. W. (2017). Effects of job stress on family relationships. *Current Opinion in Psychology*, 13, 15–18. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.03.010>

- Salimi, S., Pakpour, V., Rahmani, A., Wilson, M., Feizollahzadeh, H. (2020). Compassion satisfaction, burnout, and secondary traumatic stress among critical care nurses in Iran. *Journal of Transcultural Nursing*, 31(1), 59–66. <https://doi.org/10.1177/1043659619838876>
- Shoorideh, F. A., Ashktorab, T., Yaghmaei, F., Alavi Majd, H. (2015). Relationship between ICU nurses' moral distress with burnout and anticipated turnover. *Nursing Ethics*, 22(1), 64–76. <https://doi.org/10.1177/0969733014534874>
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111–129. <https://doi.org/10.1177/001872678003300203>
- The National Child Traumatic Stress Network (n.d.). *Secondary trauma stress*. Retrieved https://www.nctsn.org/sites/default/files/resources/fact-sheet/secondary_traumatic_stress_child_serving_professionals.pdf
- Ulrich, B., Cassidy, L., Barden, C., Varn-Davis, N., Delgado, S. A. (2022). National nurse work environments – October 2021: A status report. *Critical Care Nurse*, 42(5), 58–70. <https://doi.org/10.4037/ccn2022798>
- Ulrich, C. M., Zhou, Q. P., Hanlon, A., Danis, M., Grady, C. (2014). The impact of ethics and work-related factors on nurse practitioners' and physician assistants' views on quality of primary healthcare in the United States. *Applied Nursing Research*, 27(3), 152–156. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2014.01.001>
- Wiegand, D. L., Funk, M. (2012). Consequences of clinical situations that cause critical care nurses to experience moral distress. *Nursing Ethics*. <https://doi.org/10.1177/0969733011429342>.
- World Health Organization (2012). *Programme on Mental Health: WHOQOL User Manual*. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/77932/WHO_HIS_HSI_Rev.2012.03_eng.pdf?sequence=1
- World Health Organization (1996). *WHOQOL-BREF: Introduction, Administration, Scoring and Generic Version of the Assessment*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/63529/WHOQOL-BREF.pdf?sequ>

Retrevid 07.10.2024

Влияние моральных страданий и вторичного травматического стресса на самочувствие медсестёр отделения интенсивной терапии

РЕХМАН Мохиб

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4408-9460>

Университет Шифа Тамир-и-Миллат, Исламабад, Пакистан

ЗАХИД Рабия

Университет Шифа Тамир-и-Миллат, Исламабад, Пакистан

МАЛИК Фатима

Университет Шифа Тамир-и-Миллат, Исламабад, Пакистан

КАСИМ Рида

Университет Шифа Тамир-и-Миллат, Исламабад, Пакистан

Аннотация. Цель. В этом исследовании изучается связь между моральными страданиями и вторичным травматическим стрессом, с одной стороны, и качеством жизни медсестёр отделения интенсивной терапии в Пакистане, с другой стороны, с акцентом на гендерные различия в моральных страданиях и вторичном травматическом стрессе. Дизайн исследования. В исследовании приняли участие 126 человек, включая медсестёр отделения интенсивной терапии, как мужчин, так и женщин, с опытом работы не менее одного года. Данные были собраны лично у медсестёр отделения интенсивной терапии в различных больницах пакистанских городов Исламабад и Равалпинди. «Шкала вторичного травматического стресса», «Диагностика морального расстройства» для медицинских работников и «Краткая версия шкалы качества жизни» Всемирной организации здравоохранения были использованы для оценки вторичного травматического стресса, морального расстройства и качества жизни в четырёх областях: физическое здоровье, психологическое здоровье, социальные отношения и состояние окружающей среды. Полученные данные. Результаты исследования показали, что вторичный травматический стресс в значительной степени связан со всеми четырьмя аспектами качества жизни, что подчёркивает распространённый характер этой вторичной травмы, влияющей на общее самочувствие медсестёр отделения интенсивной терапии в Пакистане. Кроме того, моральные страдания негативно сказались на социальных отношениях и окружающей среде, а также на качестве жизни. Примечательно, что не было выявлено заметных гендерных различий в отношении вторичного травматического стресса и качества жизни. Тем не менее, женщины-медсёстры отделения интенсивной терапии сообщили, что испытывают более высокий уровень моральных страданий по сравнению со своими коллегами-мужчинами. Это свидетельствует о том, что медсёстры часто сталкиваются с моральными страданиями и вторичным травматическим стрессом на рабочем месте, и эти переживания негативно сказываются на их общем качестве жизни. Ценность результатов. Результаты исследования дают ценную информацию руководству здравоохранения, администраторам и политикам, призывая их уделять приоритетное внимание благополучию медсестёр, чтобы снизить риски для здоровья, с которыми они сталкиваются в связи с проблемами, связанными с работой.

Ключевые слова: моральный дистресс, вторичный травматический стресс, качество жизни, медсестры отделения интенсивной терапии, психологическое здоровье, физическое здоровье, социальные взаимоотношения.



Role of organizational justice on employee engagement mediated by job satisfaction

Gopal GAYATHRI

(corresponding author)

Bharathidasan University, Tiruchirappalli, India

Aarulandu SAVARIMUTHU

Bharathidasan University, Tiruchirappalli, India

Abstract. In today's competitive world, the employees are considered as the valuable asset of the organization. The organization must ensure the retention of the employee through providing unbiased treatment. The prejudiced judgment of the organization creates highest employee attrition rate in the organization. The job satisfaction and commitment of the employee could be attained only through unbiased treatment of the organization. *Purpose.* Hence, this study focused on the role of organizational justice on employee engagement. *Method.* The researcher adopts quantitative research technique to evaluate the role of organizational justice on the employee engagement in IT sector. The survey technique has been employed to collect the quantitative data. The research executes a quantitative analysis utilizing the SPSS version 25 software package. *Findings.* Results of the current study demonstrate that organizational justice is essential for enhancing the job satisfaction of the employee. The fair and unbiased judgment of the organization optimistically influences job satisfaction. Thus, the study proves that procedural justice could be embraced for providing fair treatment which enhances employee engagement. The findings of the current study prove that job satisfaction plays a vital role in employee engagement. Hence, the researcher concludes that organization must be fair and unbiased in treating the employee, which could enhance employee engagement and job satisfaction. Moreover, the job satisfaction is essential factor for the passionate working behaviour of the employee. *Value of results.* Furthermore, the study suggest that IT sector could adopt procedural, distributive, interactive and interpersonal justice strategy to provide job satisfaction.

Keywords: organizational justice, employee engagement, job satisfaction, IT sector.

Introduction

Background of study

Information Technology (IT) sector has made India to take huge step in the global business. The contribution of IT to the GDP of India has been elevated from 1.2% to 7.7% as per the 2017 survey. Furthermore, it has been expected to increase from 150 billion US dollars to 350 billion US dollars by 2025. Also, the survey predicted that IT sector is expected to provide employment to more than 2.5 million people in India by 2025. Nonetheless, the demand has augmented the attrition rate in the IT sector.

Compared to other countries, IT sector in India has 15% of attrition rate in 2019 which higher than the national average attrition rate. The attrition rate could be reduced if the employees are effectively engaged with organization. Gallup survey report 2019 highlighted that 87% of employee are not completely engaged with organization. But, the organization which has substantially engaged employee, has higher performance rate compared to organization with disengaged employees (Sihag, 2021).

The disengaged employees tend to provide low quality of work compared to engaged employees. The major factor for engaging employee is the motivation towards their work and organization (Engidaw, 2021). The recent survey stated that 59% of organizations have benefited due to the effective engagement of the employees. Also, the organization with effective employee engagement has shown 18% of economic growth. The engagement of employee has aided in bring numerous innovative idea which enhanced the organization performance (Budrienė, Diskienė, 2020). Since the performance of the organization is based on the engagement of employee, the management has to make effective measures to engage the employees (Abdullahi et al., 2021). It was highlighted that effective human resource (HR) activities are correlated with employee engagement (Fulmore et al., 2022). Also, the association between HR practices and employee engagement mitigate the employee retention in IT sector (Fulmore et al., 2023).

HRM plays a vital role in encouraging employee engagement in the organization. The HR activities such as compensation, recognition and rewards enhance the engagement of the employee. Since the IT sectors are facing higher attrition rate, the HR management has to effectively manage the issues and demands of employees (Gopika et al., 2021). The material and non-material technique of HRM such as reward and recognition stimulate the employee engagement (Budrienė, Diskienė, 2020). Engagement and motivation of the employee enrich the performance and job satisfaction (Prasadjaningsih, Alexandra, 2022). Similarly, it was exposed that employee engagement enhances the job satisfaction and performance through resolving various issues in the organization (Arifin et al., 2019).

Nonetheless, the employee's engagement would be affected, if the organization failed to provide perceived justice to the issues and proper credit for work (Tiwari, Lenka, 2020). A. Aggarwal with colleagues discovered that organizational justice such as procedural justice, distributive justice and organizational support plays a vital role in engaging the employee (Aggarwal et al., 2022). The distributive and procedural justice are the components of organizational justice which illustrate the unprejudiced treatment of the employee. The distributive justice provides unbiased decision outcome whereas procedural justice illustrates the appropriate decision-making process. It was emphasized that organizational justice as a predictor of employee engagement (Lupsa et al., 2020). It enhances trust, commitment, turnover, job performance, satisfaction and loyalty of the employee towards the organization. Various studies highlighted that distributive and procedural justice are being adopted in the organization followed by informational and interactional justice. Distributive and procedural justice provides pay satisfaction and ethical decision along with job satisfaction (Hadi et al., 2020).

Interactive justice is also one of the components of organizational justice in which authorities use respectful ways of communicating with employees. It aids in providing the detailed procedure with significant and honest information from the organization (Correia, Almeida, 2020). Interactional justice affects the job satisfaction, communication and commitment of the employee (Hadi et al., 2020). Moreover, organizational justice plays a vital in the attitude and behavior of employee towards the organization (Piotrowski et al., 2021). It influences perception and attitude of employee which augments the organizational outcome (Bouazzaoui et al., 2020).

Organizational justice is essential for the sustainability of the employee which is significant for the organizational performance. Moreover, lower level of organizational justice has affected psychology of the employee and employee turnover. Based on the Global Innovation Index, innovativeness and

engagement of employees is essential for the organization even during the financial crisis. In order to enhance the innovativeness of employee, the organization has to dire the organizational source such as organizational justice (Akram et al., 2020). It was explored the mediating role of employee engagement between the organizational justice and behavior of the employee (Yanthi, Rahyuda, 2019). M. H. A. Rahman and D. M. Karim has explored happiness, trust, and commitment towards job and organization as significant factor for organizational justice which determined the employee engagement as the mediating role (Rahman, Karim, 2022). Hence, the study evaluates the trust, happiness and commitment of employees due to organizational justice. It also assesses the role of organizational justice on employee engagement.

Significance of the study

Employee performance has been regarded as significant factor for organizational growth. Despite the presence of various aspect for the sustainable growth of organization, employee engagement (EE) and job performance plays a major role in the success of a firms (Alsafadi, Altahat, 2021). EE establishes the connection between the employee and the organization through their job performance by which organization benefits. The communication among authority and employee, organizational justice (OJ) and organizational performance are the key aspects which affect EE and JS (Rana, Sharma, 2019). Thus, the current study focused on the role of OJ on the EE and JS. The study also evaluates mediating role of JS between OJ and EE association.

Problem statement

OJ is associated with fair treatment of employees which boost the job performance and commitment. During the unfair treatment, the employee tend to be highly stressed and also attempt to find another job which increases the employees' attrition. Moreover, the unfair treatment mitigate the job performance, satisfaction and commitment of the employee (Sujono et al., 2020). OJ is significant for enhancing the JS and commitment towards the work. In recent times, the organization is facing various issues in implementing effective EE activities which negatively affect the JS (Riyanto et al., 2021). The current study attempts to assess the significant role of OJ on employee engagement. The study also appraises the affiliation between the OJ and JS which affect employee engagement.

Research objective

The research objective of the current study is given below.

- To empathize with aspects of organizational justice, employee engagement and job satisfaction.
- To evaluate the impact of organizational justice on the job satisfaction of employees.
- To assess the effect of job satisfaction on employee engagement in the IT sector.
- To scrutinize the association between organizational justice and job satisfaction that affect employee engagement.
- To suggest an effective framework for enhancing the employee engagement through organizational justice.

Research hypothesis

The research hypothesis of the current study is given below.

H₁1: Organizational justice has significant relationship with the job satisfaction of employees.

H₀1: Organizational justice does not have significant relationship with the job satisfaction of employees.

H₁2: Job satisfaction has significant influence on employee engagement.

H₀2: Job satisfaction does not have significant influence on employee engagement.

H₁3: There is a significant association between organizational justice and job satisfaction in influencing employee engagement.

H₀3: There is no significant association between organizational justice and job satisfaction in influencing employee engagement.

Literature review

Organizational justice and job satisfaction

The perceptive of employees regarding OJ has significant effect on determining employee engagement's performance and job satisfaction. Based on the OJ, the prevailing study (Purnama et al., 2020) predicted the JS and performance of employee in banking sector. It evaluated the association between OJ, job performance and JS in the banking sector in Indonesia. The selected study collected data through structured questionnaire which has been circulated among the managers of Banks at Central Java Indonesia. It collected around 100 data from managers and assessed through PLS (partial least square). The findings of the proposed study illustrated that distributive justice has significant impact on job satisfaction. Nonetheless, procedural justice as well as interactional justice does not have impact on job satisfaction. Moreover, job performance has been affected through job satisfaction. Thus, the prevailing study concluded that managers of bank have to pay more responsiveness towards distributive justice which could enhance job performance and job satisfaction.

Similarly, the existing study also evaluated the impact of OJ on the JS among the employee in Jordan City (Al-Douri, 2020). It employed quantitative research methods to empirically illustrate the impact of organization justice on job satisfaction. The structured questionnaire has been adopted to collect quantitative data from the employee of logistic sector in the Jordan city. The data has been evaluated through multiple regression with aid of SPSS. The findings of the prevailing study illustrate that OJ has significant effect on the JS of the employee. It also illustrated that distributive justice does not have significant effect on the JS which proves that delegating leaders and sharing them with employees. Nonetheless, interactional justice and procedural justice have significant influence on job satisfaction. Thus, the prevailing study concludes that managers must encourage the employee to work as team and also should suggest the employee build a relationship with other workers. Moreover, it also highlighted that managers must support the employee in solving the disputes.

Moreover, JS is one of the significant elements for the growth of the organization. The OJ plays a role in enhancing job satisfaction. Thus, the prevailing study assessed the impact of OJ on the JS especially among the nurses (Jameel et al., 2020). It employed quantitative research methodology to accumulate and evaluate the data. The nurses from two public hospitals have been considered as study population and questionnaire has been circulated among the nurses. The stratified sampling method has been employed to generalize the outcome of selected samples. Moreover, structural equation modelling (SEM) has been adopted to evaluate the collected data. The findings of the selected study illustrated that facets of OJ such as procedural justice, distributive justice and interactional justice, have significant impact on the JS of the employee. Thus, the prevailing study concludes that managers and supervisors have to be aware of the significance of OJ and its effect on job satisfaction.

Providing significant justice in the workplace for the employee could enhance JS and performance. Based on the perceptive of Iraq's school teachers, the prevailing study scrutinized the impact of OJ on the JS in the educational sector in Middle Eastern Countries (Ghran et al., 2019). It adopted quantitative research methodology to amass and evaluate data. Moreover, the data has been accumulated from the teachers in eight secondary schools in Iraq. The prevailing study collected 98 data from the respondents in the Heet city in Iraq. Moreover, the prevailing study utilized SPSS to evaluate the collected data. The findings of the prevailing study illustrate that the distributive justice has significant impact on the JS whereas procedural justice does not have significant effect on the job satisfaction. Thus, the prevailing study concludes that the organization must treat the EE fairly, which could enhance the productivity and performance of the teachers.

Likewise, the existing study investigated the impact of OJ and organizational climate on the JS and performance of district coordinators in Statistics Central Bureau (Haryono et al., 2019). Quantitative

research methodology has been employed to amass data from the respondents who work in the four regencies and in the city of Yogyakarta. The collected data has been assessed through SEM with PLS. The outcome of the prevailing study highlighted that OJ, and climate has significant impact on the job performance of the coordinators. Moreover, JS plays a mediating role between OJ and job performance. Besides, the prevailing study gives a theoretical contribution towards the reasoned action theory.

H₁: Organizational justice has significant relationship with the job satisfaction of employees.

Job satisfaction and employee engagement

EE plays a vital role in the growth of the organization. EE creates effective working environment which enhances job performance of the workers. Based on the employee engagement, the prevailing study evaluated the significance of JS and EE in mitigating the impact of harassment in wood management business (Arifin et al., 2019). The findings of the prevailing study illustrated that association between job harassment and JS with EE as a mediating factor. Also, JS has been mediating factors between job harassment and job performance. Thus, the prevailing study highlighted that organization must enhance EE activities which could increase job performance and satisfaction and also mitigate harassment.

Similarly, the prevailing study emphasized on the role of psychological capital on the EE engagement, job performance and job satisfaction (Ngwenya, Pelser, 2020). The findings of the prevailing study highlighted that psychological capital has significant impact on the job performance, JS and EE in the industrial sector. Moreover, EE has been regarded as the mediating factor between the impact of psychological capital and job performance. Furthermore, JS has significant impact on EE engagement.

The existing study evaluated the significant mediating role of EE between the JS and human resource practices (Pradhan et al., 2019). The structured questionnaire technique of quantitative research methodology has been employed to collect data from the managers. More than 390 data have been congregated from the respondents. The collected data has been evaluated through SEM to illustrate the association between job satisfaction, EE and HR practices. The outcome of the prevailing study illustrated that JS has significant correlation with HR practices which impact the EE engagement.

Along with job satisfaction, the prevailing study evaluated the significant role of communication strategies, EE, loyalty and organization engagement on the basis of social exchange theory (Nguyen, Ha, 2023). Quantitative research methodology through online survey approach has been employed to collect significant data for proving the research hypothesis. The prevailing study collected 255 data from the higher education organizations in Binh Duong. To collect significant data, the snowballing and convenience sampling method has been employed. The data has been assessed through PLS-SEM. The outcome of the prevailing study illustrates that EE and JS have significant association. Moreover, the outcome highlighted that communication strategies such internal communication have significant role in enhancing the EE and job satisfaction. Also, job satisfaction, EE and organization engagement play a vital role in the association between loyalty and communication strategies.

H₂: Job satisfaction has influence on employee engagement.

Organizational justice and employee engagement

In current workplace, organization justice has significant effect on the employee's job performance and job satisfaction. The organization incorporates the demands of contemporary societal and fiscal goals which affect the assessment of OJ. The prevailing study evaluated the impact of OJ on the EE especially in the private sector (Venkataramanan, 2023). The variables such as predicaments of fair pay, employee recruitment process and fair opportunity for the promotion, have been regarded to evaluate the issues of OJ. The inappropriate organization justice has one of the primary issues in private sector. Based on the OJ in the private sector, the prevailing study collected

data from the IT and consulting sector's employee in South India. The outcome of the prevailing study illustrated that OJ has significant impact on the EE engagement.

Similarly, the prevailing study evaluated the association between OJ, JS and commitment among the Iranian nurses in order to help in alleviating nurse shortage (Chegini et al., 2019). It employed cross-sectional study to conduct a survey among the participants. The prevailing study adopted two-stage cluster sampling techniques to circulate questionnaires among the nurses. Moreover, SPSS and AMOS has been employed to examine the collected data. The findings of the prevailing study illustrate that organizational commitment is associated with JS and self-efficacy. Besides, the OJ has significant impact on job satisfaction. Moreover, the findings highlight that OJ is correlated with organizational commitment. Thus, the outcome of the prevailing study highlights that managers of the hospital must enhance the commitment of the EE through OJ. The OJ must be enhanced through various strategies which also increase job satisfaction.

Similarly, the prevailing study evaluated the relation of employee engagement, OJ and intention of employee to quit in the Nigerian banks (Venkataramanan, 2023). The outcomes of the study showed two scopes of employee engagement which are absorption and vigor. It consists of an important connection with worker intention to quit when enthusiasm has no significant connection with worker intention to quit. The study has also found that the OJ intervenes in the connection of employee's intention to quit and EE. Moreover, it also identified that OJ has significant impact on the EE and their intention to quit. Thus, the prevailing study concludes that OJ and leadership strategies of banking sector must be enhanced through providing effective policy for work-life balance, job demand resources and also remuneration. It enhances the EE and mitigates the intention to quit.

The existing study evaluated the impact of OJ and also work-life balance on the turnover intention and EE in BSB-Kalla Group (Mulang, 2022). The quantitative technique has been embraced to collect data from the respondents. The structured questionnaire is utilized to amass the data from the 70 EE of BSB-Kalla Group. The collected data has been assessed through SEM with the aid of SmartPLS. The outcome of the prevailing study illustrated EE has not been a mediating factor between the OJ and work-life balance especially on turnover intention. The findings highlight that turnover intention has been determined through the implementation of OJ which also enhances the work-life balance for the workers through EE engagement.

H₁₃: There is significant association between organizational justice and job satisfaction in influencing employee engagement.

Research gap

As per the review of various existing study, some of the gaps have been identified. Most of the prevailing studies have evaluated the impact of OJ and job performance (Al-Douri, 2020; Jameel et al., 2020; Purnama et al., 2020). Besides, various studies have evaluated the impact of OJ on the EE engagement (Chegini et al., 2019; Mulang, 2022; Venkataramanan, 2023). The prevailing study has failed to evaluate the significant role of OJ on the EE with JS as a mediating factor. Only few studies focused on the OJ, EE and job satisfaction. Thus, the current study will attempt to fulfill the existing gap through evaluating the role of OJ on the EE with JS as mediating factor.

Methodology

Research design

The current study employs quantitative research methodology to accumulate and evaluate for proving the research hypothesis. Quantitative approach is the type of research method that

involves collecting numerical data and scrutinizing the data according to the research purpose and hypothesis testing. It is regarded as the systematic phenomenon for congregating data and executing statistical and mathematical technique. The key purpose of quantitative method is to examine the correlation between study variables and offer anticipated results (McLeod, 2019). Thus, the current study adopts quantitative research technique to evaluate the role of OJ on the EE in IT sector. The survey technique has been employed to collect the quantitative data.

Sampling method and size

The current study employs stratified random sampling methods to collect data from the selected respondents. Stratified sampling method splits a group into equal subsets which are standardized than the population. The diverse in subsets is describes as “strata” (Stratton, 2021). From each stratum, the sample is chosen in a random manner. The stratified sampling method is more accurate and reliable (Ilker Etikan, May 4, 2017). The employees from IT sector in India is considered as study population. There are 28 states in India, five respondents from each state were randomly picked by the researcher to collect responses. Hence, we have 140 responses. This study segregated IT employees based on the states excluding employees from union territories which has a smaller number of IT employees.

Data collection

The current study embraces primary data collection methods to collect data from the respondents. The primary data collection is the procedure of acquiring first-hand data from the participants for the purpose of research. The primary data is collected from distributing questionnaire to the participants through survey. The data is collected from IT employees of different states in India.

Research instrument

The questionnaire method is an easier mode for collecting data. Thus, the present study embraces structured questionnaire techniques to amass data from the respondents. The study has circulated the questionnaire to respondents through online survey technique.

Data analysis

Quantitative data analysis is denoted as a systematic phenomenon for gathering data as well as accomplishing mathematical, statistical and computational techniques (Jung, 2019). The quantitative analysis gathers data from working population with aid of sampling techniques for providing outcome related to research objectives. The outcome of the quantitative analysis is determined numerically. For quantitative analysis, the collected data will be entered in MS Excel. Then, the data in MS Excel will be analyzed using SPSS software. The outcome of the study is evaluated with aid of ANOVA, multiple regression and demographic analysis.

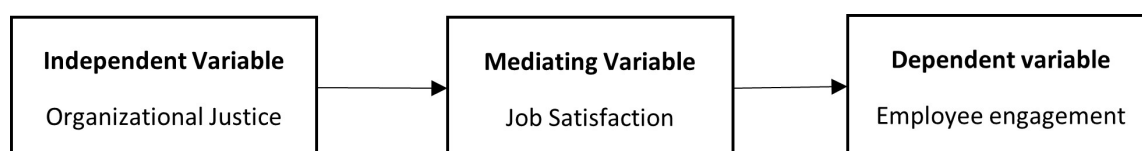


Figure 1. Research framework

Ethical considerations

In the survey, the demographic details of the respondents have congregated. The demographic profile incorporates name of the respondents, age details, martial status and other personal details. The demographic profile will be preserved confidentially for every respondent.

Results

Demographic analysis

The study has collected 120 data from the employees of IT sector through circulating survey questionnaire. The questionnaire has been circulated to 140 respondents out of which 120 data has been finalized due to various errors and incomplete data. The below given table illustrate the demographic profile of the respondents who are volunteered to provide relevant information regarding organizational justice and employee engagement. Based on their response, the objective has been evaluated and proved.

Table 1. Demographic analysis

Demographic profile	Factor	Participants	%
Age	Less than 20 years	2	1.6
	20–30	86	71
	30–40	31	25
	Above 40	1	0.8
	Total	120	100
Gender	Female	98	81.6
	Male	22	18.3
	Total	120	100
Marital status	Married	42	35
	Unmarried	78	65
	Total	120	100
Pay scale	Below 10000	9	7.5
	10000 – 20000	73	60.8
	20000 – 30000	33	27.5
	Above 30000	5	4.2
	Total	120	100
Education qualification	Undergraduate	74	61.6
	Postgraduate	19	15.8
	Others	27	22.5
	Total	120	100
Experience	0–2	34	28.3
	2–5	42	35
	5–7	17	14.2
	7–10	14	11.6
	Above 10 Years	13	10.8
	Total	120	100

The above-mentioned table illustrates the demographic profile of the respondents who have taken part in the survey. As per the data, 82% of respondents are female whereas 18% of the respondents are male. This illustrates that most of the female are working various IT sector in India. Moreover, 72% of the respondents belong to the age category of 20-30 years. Meanwhile, 28% of the respondents belong to the age category of 30–40 years. This proves that most of the employees in the IT sector are 20-30 years who probably joined the organization after completing under graduation. Similarly, 62% of the respondents have completed under graduation. Besides, most of the employees are unmarried, which has been proven through collected data. 65% of the respondents are unmarried. Furthermore, 28% of the respondents have 0–2 years of experience and 35% of the respondents have 2–5 years of experience. It proves that most of the employees in IT sector have minimum period of experience. Since the EE has minimum period of experience, the

monthly salary of the employee is also between Rs.10,000 — Rs.20,000. As per the data, 61% of the respondents receive Rs.10,000 to Rs.20,000 as monthly salary. Since most of the employees belong to current generation, the data accumulated from those respondents could be accurate and reliable to research hypothesis.

Statistical analysis

Organizational justice and job satisfaction

Organizational justice has significant influence on the job satisfaction of the employee. The fair and unbiased judgment of the organization increases the satisfaction and commitment of the employee towards the organization. The employee's job satisfaction could be assessed to understand impact of organizational justice. The study has adopted ANOVA to evaluate the influence of organizational justice on job satisfaction (Table 2). The study assessed the influence of OJ on the selected factors of JS.

H_1 : OJ has significant relationship with the JS of employees.

H_0 : OJ does not have significant relationship with the JS of employee.

Table 2. ANOVA: organizational justice and job satisfaction

		Sum of squares (SOS)	df	Mean square (M^2)	F	Sig.
Job satisfaction — salary (SJS)	Between groups	51.604	42	1.229	10.547	.000
	Within groups	8.971	77	.117		
	Total	60.575	119			
Job satisfaction — welfare (WJS)	Between groups	52.245	42	1.244	8.140	.000
	Within groups	11.767	77	.153		
	Total	64.012	119			
Job satisfaction — reward (RJS)	Between groups	46.702	42	1.112	5.690	.000
	Within groups	15.046	77	.195		
	Total	61.748	119			
Job satisfaction — working condition (WCJS)	Between groups	40.367	42	.961	3.501	.000
	Within groups	21.141	77	.275		
	Total	61.508	119			

The above given tables illustrate the outcome of the ANOVA analysis. The study evaluated the impact of OJ on the JS through regression analysis. The regression analysis is employed to evaluate impact of independent variable (OJ) on the dependent variable (job satisfaction). As per the analysis (table 2), the overall mean value organization justice factors such as distributive, procedural, interpersonal and informative justice, has significant impact on the job satisfaction factors. The factors of job satisfaction are salary (SJS), welfare (WJS), reward (RJS) and working condition (WCJS) which has been impacted by the overall mean value of OJ. The p -value of ANOVA analysis is .000 which is less than threshold value. Hence, it proves that OJ has significant effect on the factors of job satisfaction. The fair and unbiased judgement of organization has significant impact on the salary process, welfare regime, reward and working condition of employee. The outcome of the study rejects the null hypothesis.

Job satisfaction and employee engagement

Since employees are valuable assets of the organization, the job satisfaction of employee is significant for the organization's growth. The job satisfaction of employee enhances their engagement level towards the organization which affect organization's performance. The study evaluated influence of JS on the factors of employee engagement through ANOVA test (Table 3).

H_1 : Job satisfaction has significant influence on employee engagement.

H_0 : Job satisfaction does not significant influence on employee engagement.

Table 3. ANOVA: job satisfaction and employee engagement

		SOS	df	M ²	F	Sig.
Intellectual engagement (IE)	Between groups	54.452	37	1.472	8.836	.000
	Within groups	13.658	82	.167		
	Total	68.110	119			
Social engagement (SE)	Between groups	59.125	37	1.598	9.232	.000
	Within groups	14.193	82	.173		
	Total	73.319	119			
Affective engagement (AE)	Between groups	49.057	37	1.326	6.686	.000
	Within groups	16.261	82	.198		
	Total	65.319	119			

The above given table illustrate the outcome of the ANOVA test. The study employed ANOVA to evaluate the impact of JS on the employee engagement. ANOVA test has been employed to evaluate effect of independent variable (job satisfaction) on the dependent variable (employee engagement). The intellectual (IE), social (SE) and affective (AE) engagement are factor of employee engagement is evaluated in the analysis. The *p*-value of ANOVA test is .000 which is less than the threshold value 0.05. Hence, the overall mean value of job satisfaction has significant impact on the factors of EE. The outcome reveals that satisfaction level of employee stimulates engagement towards the organization. As per the analysis, the concentration level and commitment of employee illustrate the job satisfaction which optimistically affect employee engagement. Thus, the outcome of ANOVA test reject the null hypothesis and positive hypothesis is accepted.

Organizational justice and employee engagement

The perception of employee regarding the unprejudiced treatment of the organization enhances job satisfaction and commitment of the employee. The ineffective organizational justice influences job satisfaction which mitigates the employee engagement towards the organization. Thus, it is essential to identify the association between OJ and job satisfaction in affecting the EE.

H₁₃: There is significant association between OJ and JS in influencing employee engagement.

H₀₃: There is no significant association between OJ and JS in influencing employee engagement.

Table 4. Chi-Square test statistics

	Organizational justice	Job satisfaction	Employee engagement
Chi-Square	39.100a	45.933b	57.100c
Degrees of freedom	42	37	21
Asymp. Sig.	.009	.049	.000

The above given table illustrate the outcome of the chi-square test. The chi-square test has been employed to evaluate the association between OJ and JS in influencing the employee engagement. The *p*-value of chi-square test is .009, .049, 0.000 which less than the threshold value 0.05. The significant value illustrates the association between OJ and job satisfaction. It also proves that OJ and JS is essential for enhancing EE towards the organization. The study evaluated the overall OJ, JS and EE value to identify its association. Thus, the outcome proves that there is significant association between OJ and JS in affecting the employee engagement. The outcome of the study rejects the null hypothesis and accept the positive hypothesis.

Discussion

The outcome of the quantitative analysis proves the role of OJ on employee engagement. The outcome of the current study demonstrates that OJ is essential for enhancing the JS of the employee.

Organizational justice has significant impact on factors of job satisfaction. The fair and unbiased judgment of the organization optimistically influences job satisfaction. Moreover, the findings of the current study prove that JS plays a vital role in employee engagement. Also, the findings prove that OJ affect the JS as well as employee engagement. Furthermore, the association between OJ and JS influences employee engagement. The findings of the prevailing study illustrated that distributive justice has significant impact on the job satisfaction (Purnama et al., 2020). Nonetheless, procedural justice as well as interactional justice does not have impact on job satisfaction. Moreover, job performance has been affected through job satisfaction. On contrary, the findings of the current study illustrate OJ has significant impact on job satisfaction. As per the findings, the OJ influences the JS especially in the IT sector. OJ has significant impact on salary, welfare, reward and working conditions of employee. The study incorporated factors such as distributive, procedural, interpersonal and interactive justice to evaluate the impact of OJ on the factors of JS.

The findings of the prevailing study highlighted that psychological capital has significant impact on the job performance, JS and EE. Moreover, EE has been regarded as the mediating factor between the impact of psychological capital and job performance (Ngwenya, Pelser, 2020). Furthermore, JS has impact on employee engagement. In contrast, the outcome of the study also illustrated the direct impact of JS on employee engagement. Moreover, the findings of the current study prove that JS plays a vital role in the EE. The outcome of the prevailing study illustrated that OJ has significant impact on the Employee engagement (Venkataramanan, 2023). The findings of the current study prove that OJ influences JS as well as EE. Furthermore, the association between OJ and JS influences employee engagement. As per the findings, the fair and unbiased judgment of the organization makes the employee work with gratification.

Conclusion

Based on the findings, the study suggest the adoption of OJ factors have significant impact on the job satisfaction of employee which increases the engagement level. The implication of all the four OJ dimension such as distributive, interactive, procedural and interpersonal justice have significant impact on the job satisfaction of employee which also enhance EE. The unbiased treatment of organization in assessing and rewarding the work of employees play a vital role in job satisfaction based on the outcome of the analysis. The factor of OJ has to be adopted in IT sector for enhancing employee retention. The employee attrition in IT sector could be mitigated through ethical and unbiased judgement of the management which enhances the job satisfaction and employee engagement. The organizational justice provides ethical judgement to the employee which improve the job satisfaction. Hence, IT sector could adopt all the four factors of OJ for mitigating the employee attrition. The statistical findings of the study suggest that IT industry India could adopt various dimension of organizational justice to enhance trust, engagement and satisfaction of the employee. As per the global survey, the attrition rate in IT sector is increasing due to various reason. One of the major reasons for the attrition is biased and unfair treatment of the organization which affect the JS of the employee. Thus, the outcome of the study states that organization must adopt procedural, distributive, interpersonal and interactive justice for providing fair treatment to employee. The fair and unbiased treatment enhances the concentration and commitment level of the employee which provide innovative concept. The innovative and effective of the employee illustrate the engagement level which has been elevated based on the organizational justice. Thus, the study recommends the IT sector to provide effective organizational justice for subsiding the attrition rate and enhancing the employee engagement and job satisfaction.

Declaration

Conflict of interest: The author reports that there is no conflict of Interest.

Funding: None.

Acknowledgement: None.

Reference

- Abdullahi, M., Raman, K., Solarin, S. (2021). Effect of organizational culture on employee performance: A mediating role of employee engagement in Malaysia educational sector. *International Journal of Supply and Operations Management*, 8(3), 232–246.
- Aggarwal, A., Jaisinghani, D., Nobi, K. (2022). Effect of organizational justice and support on organizational commitment and employee turnover intentions: the mediating role of employee engagement. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 14(4), 525–554.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129.
- Al-Douri, Z. (2020). Organizational justice and its impact on job satisfaction: Evidence from transportation industry. *Management Science Letters*, 10(2), 351–360.
- Alsafadi, Y., Altahtat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519–529.
- Arifin, Z., Nirwanto, N., Manan, A. (2019). Analysis of bullying effects on job performance using employee engagement and job satisfaction as mediation. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*.
- Bouazzaoui, M., Wu, H.-J., Roehrich, J. K., Squire, B., Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128–137.
- Budrienė, D., Diskienė, D. (2020). Employee engagement: Types, levels and relationship with practice of HRM. *Malaysian e commerce journal*, 4(2), 42–47.
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93.
- Correia, I., Almeida, A. E. (2020). Organizational justice, professional identification, empathy, and meaningful work during COVID-19 pandemic: are they burnout protectors in physicians and nurses? *Frontiers in psychology*, 11, 566139.
- Engidaw, A. E. (2021). The effect of motivation on employee engagement in public sectors: in the case of North Wollo zone. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 43.
- Fulmore, J. A., Fulmore, A. L., Mull, M., Cooper, J. N. (2023). Reducing employee turnover intentions in the service sector: The connection between human resource development practices and employee engagement. *Human resource development quarterly*, 34(2), 127–153.
- Ghran, L. A. Z., Jameel, A. S., Ahmad, A. (2019). The effect of organizational justice on job satisfaction among secondary school teachers. *International Review*, 3(3-4), 82–90.
- Gopika, M. N., Wilson, M. N. C., Subha, K. (2021). A study on employee engagement in IT firms. *UGC Care Journal*, 44(1), 49–58.
- Hadi, S., Tjahjono, H. K., Palupi, M. (2020). Study of organizational justice in smes and positive consequences: Systematic review. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(03), 4717–4730.

- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., Saad, M. S. M. (2019). Do organizational climate and organizational justice enhance job performance through job satisfaction? A study of Indonesian employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1–6.
- Ilker Etikan, K. B. (May 4, 2017). *Sampling and sampling methods*. <https://medcraveonline.com/BBIJ/sampling-and-sampling-methods.html>
- Jameel, A. S., Hamdi, S. S., Abdul-Karem, M., Ahmad, A. R. (2020). Organizational justice and job satisfaction among nurses. *UKH Journal of Social Sciences*, 4(2), 61–69.
- Jung, Y. M. (2019). Data analysis in quantitative research. In P. Liamputtong (ed.), *Handbook of Research Methods in Health Social Sciences* (955–969). Singapore: Springer Singapore.
- Lupsa, D., Baci, L., Virga, D. (2020). Psychological capital, organizational justice and health: The mediating role of work engagement. *Personnel Review*, 49(1), 87–103.
- McLeod, S. (2019). *Qualitative vs Quantitative Research Methods & Data Analysis*.
- 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.
- Nguyen, C. M. A., Ha, M.-T. (2023). The interplay between internal communication, employee engagement, job satisfaction, and employee loyalty in higher education institutions in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–13.
- Ngwenya, B., Pelser, T. (2020). Impact of psychological capital on employee engagement, job satisfaction and employee performance in the manufacturing sector in Zimbabwe. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–12.
- Piotrowski, A., Rawat, S., Boe, O. (2021). Effects of organizational support and organizational justice on police officers' work engagement. *Frontiers in psychology*, 12, 642155.
- Pradhan, R. K., Dash, S., Jena, L. K. (2019). Do HR practices influence job satisfaction? Examining the mediating role of employee engagement in Indian public sector undertakings. *Global Business Review*, 20(1), 119–132.
- Purnama, Y. H., Tjahjono, H. K., Assery, S., Dzakiyullah, N. R. (2020). The relationship of organizational justice on job satisfaction and job performance in banking company. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(3), 4012–4015.
- Rahman, M. H. A., Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5).
- Rana, G., Sharma, R. (2019). Assessing impact of employer branding on job engagement: A study of banking sector. *Emerging Economy Studies*, 5(1), 7–21.
- Riyanto, S., Endri, E., Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162.
- Sihag, P. (2021). The mediating role of perceived organizational support on psychological capital–employee engagement relationship: a study of Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 154–186.
- Stratton, S. J. (2021). Population research: convenience sampling strategies. *Prehospital and disaster Medicine*, 36(4), 373–374.
- Sujono, D., Tunas, B., Sudiarditha, I. (2020). Vitality of work involvement in mediation: The effect of organizational justice on organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 10(5), 1061–1068.
- Tiwari, B., Lenka, U. (2020). Employee engagement: A study of survivors in Indian IT/ITES sector. *IIMB Management Review*, 32(3), 249–266.
- Venkataramanan, S. (2023). *Organisation justice and employee engagement in IT and consulting firms*. Available at SSRN 4318361.

Yanthi, N., Rahyuda, A. (2019). The role of employee engagement in mediating relationship of organizational justice and organizational citizenship behavior on nurses in public hospital in Bali. *Indonesia*, 7(8), 427–439.

Received 04.05.2024

Роль организационной справедливости в вовлечённости сотрудников, опосредованной удовлетворённостью работой

ГАЯТРИ Гопал

(автор-корреспондент)

Университет Бхаратхидасан, Тируччираппалли, Индия

САВАРИМУТХУ Ааруланду

Университет Бхаратхидасан, Тируччираппалли, Индия

Аннотация. В современном конкурентном мире сотрудники рассматриваются как ценный актив организации. Организация должна обеспечивать удержание сотрудников посредством беспристрастного отношения к ним. Предвзятые суждения со стороны организации приводят к высокой текучести кадров. Удовлетворённость работой и приверженность сотрудников могут быть достигнуты только посредством беспристрастного отношения к организации. *Цель.* Таким образом, данное исследование было сосредоточено на роли организационной справедливости в вовлечённости сотрудников. *Метод.* В исследовании применяется количественный метод для оценки роли организационной справедливости в вовлечённости сотрудников в ИТ-секторе. Для сбора количественных данных использовался метод опроса. Количественный анализ исследования проводится с использованием пакета SPSS версии 25. *Результаты.* Результаты настоящего исследования показывают, что организационная справедливость играет важнейшую роль в повышении удовлетворённости сотрудников своей работой. Справедливое и беспристрастное отношение организации положительно влияет на удовлетворённость работой. Таким образом, исследование доказывает, что процессуальная справедливость может быть использована для обеспечения справедливого обращения, которое повышает вовлечённость сотрудников. Результаты настоящего исследования подтверждают, что удовлетворённость работой играет жизненно важную роль в вовлечённости сотрудников. Таким образом, авторы приходят к выводу, что организация должна быть справедливой и беспристрастной в отношении сотрудников, что может повысить вовлечённость сотрудников и удовлетворённость работой. Более того, удовлетворённость работой является важнейшим фактором для мотивированного трудового поведения сотрудника. *Ценность результатов.* Кроме того, исследование предполагает, что ИТ-сектор может использовать стратегии процедурной, распределительной, интерактивной и межличностной справедливости для повышения удовлетворённости работой.

Ключевые слова: организационная справедливость, вовлечённость сотрудников, удовлетворённость работой, ИТ-сектор.



Role of social support in weakening the negative influence of job stress on life satisfaction and professional commitment

Shainima ISLAM

ORCID: 0009-0004-5136-7301

Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia

Wiwiek RABIATUL ADAWIYAH

ORCID: 0000-0002-8201-1947

Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia

Daryono DARYONO

Universitas Jenderal Soedirman, Purwokerto, Indonesia

Abstract. *Purpose.* Despite the increased focus of modern scholars on professional commitment, academicians' social and personal life status was not considered much in the job stress research on higher education; only outcomes like performance, satisfaction, and intention were noticeably examined. This study aims to understand the effects of job stress on academics' life satisfaction and professional commitment, with social support as a moderator. *Approach.* The "Social Exchange Theory" and the "Person — Job Fit Theory" were chosen by the study to construct its research model. The study followed a convenient sampling technique to select the sample. Questionnaires were used to collect data from 228 lecturers at Indonesian Public Universities, while PLS-SEM was employed to examine the structural equation model analysis. *Findings.* As per findings, job stress significantly influences life satisfaction ($\beta = -0.312$; $p < 0.01$) and insignificant professional commitment ($\beta = 0.059$; $p > 0.01$). Life satisfaction also insignificantly influences professional commitment ($\beta = 0.150$; $p > 0.01$). Besides, social support does not moderate the relationship between job stress and professional commitment ($\beta = -0.016$; $p > 0.01$), but between job stress and life satisfaction ($\beta = -0.120$; $p < 0.01$). *Research limitations.* The research is limited within one country and specifically public universities which cannot be generalized with the findings of the results. These results suggest a broader investigation into the factors influencing academics' professional commitment and the need for increased social support to reduce work-related stress and improve overall well-being. *Value of the results.* By integrating into how extensive work-life issues influence people's personal life satisfaction and professional commitments, as well as factors that deal with one's professional dedication, this research advances the social exchange theory and person-job fit theory. Besides, the study uniquely contributes to behavioral science by examining the role of societal support from the internal organization and external environment and how it moderates the relationship between job stress with professional commitment and life satisfaction.

Keywords: job stress; professional commitment; social support; lecturer; Indonesia; life satisfaction.

Introduction

Nowadays, regulating job stress has become a major concern for management, staff, and stakeholders in the organization; the higher education sector is not an exception. When job stress (JS) is high and complex, a challenging issue in the area of professional commitment arises for the individual. Past researchers indicate that job demands lead to job stress, influencing workers' emotional and physical well-being and their ability to cope with stress, as productivity outpaced resources (Westman, Etzion, 2001). Academicians' jobs stress videlicet estate, which causes impediments to lecturers' research function and teaching in higher education. (Salami, 2011; Luzipho et al., 2020). This seems a common problem as workplace stress increases teacher turnover intentions, indicating a decline in professional commitment and job satisfaction, ultimately affecting their commitment negatively (Shahab, Ali, 2013; Dehal, 2021; 2022). Professional commitment (PC) involves an individual's belief in goals, values, and commitment to their profession, encompassing aspects like identity, networking, satisfaction, morality, advancement, and job engagement, with three categories: affective, normative, and continuance. (Lachman, 1986; Meyer et al., 2002). Affective professional commitment (AC) refers to emotional attachment to the profession, normative professional commitment (NC) refers to obligation towards profession, and continuance professional commitment (CC) refers to cost associated with changing professions (Meyer et al., 1993). Academicians with a strong sense of professional devotion feel they belong to the team and the institution, which empowers them to serve without reservation and offer their total effort (Mas'ud, 2016; Becker et al., 2018). Though it is becoming a source of excellence for higher educational institutions, however some study limitations should be acknowledged regarding research availability in investigating job stress effects on all three categories (AC, NC, CC) of professional commitment. The lack of study regarding the relationship between job stress and professional commitment motivated us to dive deeply into this relationship. Research on retaining lecturers in the profession is limited, but studies show workload, role conflicts, and job stress negatively impact their professional commitments, life satisfaction, and well-being (Aduma et al., 2022; Saadeh, Suifan, 2020). In the last few years, many researchers have dived into investigating academicians' work-related stress on institutional performance and claimed for broader investigation across different countries (Usoro et al., 2016; Jawabri et al., 2019). Nevertheless, only a few have focused on academicians' professionalism and general well-being.

In addition, preliminary studies relied on the negative effects of workplace stress on one's ability to function at work and overall life satisfaction (LS) including feelings of anxiousness and dissatisfaction. Stressed-out people are more inclined to express their discontent in both personal and professional settings (Karina, 2023). Life satisfaction is a cognitive component defining subjective well-being, encompassing happiness, health, relationships, friendship, and collaboration, and is a changeable state of mind and attitude toward life (Dimec et al., 2008; Kashyapa Shilpy et al., 2016). Job contentment and personal life satisfaction are frequently lower among employees who struggle to balance work and personal obligations (Daly, 2019; Fitriyanto et al., 2020). On the other hand, Life satisfaction is linked to increased job satisfaction, as individuals who feel fulfilled in their personal lives bring positivity to their professional work, leading to improved performance and engagement. Research and teaching duties may be more engaged and committed when lecturers have a fulfilling personal life, indicating a direct relationship between personal well-being and professional efficacy (Gradišek, 2019).

Another promising line of research claimed that, to maintain personal and professional life balance, individuals need social support (SS) that provides acceptance, warmth, and understanding, satisfying psychological needs. It indirectly influences individuals' feelings and connections, fulfilling social requirements and enhancing their emotional well-being (Liang et al., 2011). Social support has been categorized as "emotional, instrumental / tangible, informational and appraisal" that

connects individuals to create a sense of beliefs, respect, love, sharing and understanding (Bidart, Lavenu, 2005; Cobb, 1976; Wachter et al., 2022). It significantly impacts psychological well-being, stress experiences, job attitudes, and professional dedication. Collegiality, institutional culture, and resources enhance commitment, enabling teachers to manage challenges and positively view career progress (Ingarianti et al., 2022; Somech, Bogler, 2002). Social support from friends, family, and communities is crucial for career development, fostering self-efficacy, navigating transitions, and making informed decisions, thereby enhancing career outcomes (Jemini-Gashi et al., 2021; Wang et al., 2023). However, understanding social support's interaction and functions outside the workplace remains limited in academic literature (Jolly et al., 2021). Although social support is beneficial in the higher education sector thus far, it still needs to be more pervasive in many spheres of life, including development, revolution, and attitude and adjustment (Cottam, 2020; Nesje, 2017; Zhang et al., 2022). Integrating the sociological approach in organizational behavior research, providing social support, managerial sensitivity, and responsibility helps academics develop careers and feel more appreciated, valued, and motivated (Kasraie et al., 2014; Md Aris Safree, Mariam Adawiah, 2012). Most of the social support research focuses on the stress experienced by women, victims of racial discrimination, students, children, patients with chronic diseases, and social workers. (Cooke, Hastings, 2023; Bogler, Somech, 2004; Nuwamanya et al., 2023; Andleeb et al., 2023). Once more, concerning the teaching profession, most researchers investigate how well instructors in schools and colleges use social support (Bakchich et al., 2023; Symeonidis et al., 2023). Since earlier research has demonstrated the changing roles, organizational culture, work kinds, research, and cooperation issues for this profession — particularly in Indonesia — this study aims to incorporate social support into the literature of higher education professionals (Hernowo, Pamungkas, 2023). The study highlights the impact of third-party relationships on career behaviors and well-being, highlighting the role of job stress in influencing professional conduct and personal life situations within organizations.

A still unsolved and unaddressed critical fact is how job stress influences career commitment across every category is the prime concern of this research. Thus, this study attempted to develop a model that included the professional commitment of a lecturer's life in three categories (AC, NC, and CC) as well as a personal facet for the first time. Much research on lecturers' organizational commitment, work satisfaction, organizational citizenship behavior, work-life balance, job satisfaction, and stress has been done in the past (Fikri Zaidan, Juariyah, 2020; Obinna-Akakuru et al., 2022; Purba et al., 2022; Ismail et al., 2014). Still, few have examined professional commitment — a debatable topic of particular interest to organizational behavior experts (Bogler, Somech, 2004). To close knowledge gaps and advance the field of study on professional commitment, this study examines how social and organizational elements influence academicians' lifestyles and career success. The study asserts its contribution to strengthening the commitment literature, particularly in the higher education sector, by including aspects of professional commitment (AC, NC, CC) that have not been addressed in prior studies. Once more, social support is chosen as a moderating variable due to limited research on how academicians' commitment to their work and quality of life is influenced by internal organizational support and externals (families, friends, society members). This practice is significant for the academic profession, as it has been applied in various fields like business economics, psychology, sociology, nursing, and political science (Caesens et al., 2020; Vigoda-Gadot, Talmud, 2010; Tseng, 2023).

Theoretical framework and hypothesis development

According to the Social Exchange Theory, members' commitment develops from organizational interactions (Blau, 1964). However, the degree to which the organization satisfies its members' expectations determines how positive or unfavorable the member perceives the outcome. According

to J. Meyer with colleagues, a person's emotional professional commitment depends on how much they identify with the objectives of their profession and how willing they are to help it achieve those objectives (Meyer et al., 1993). People get identified with the organization due to internal procedures, including skill-specific training and grading employees according to their credentials, which groups them into a "community" inside the organization (Marks, Scholarios, 2007). From a different lens, in an organization, "social support," especially supervisory support and coworker support, has also been evidenced in decreasing workload and burnout (Khan et al., 2019). It influences an individual's career thoughts, job performance, and professional commitment, fostering confidence in a chosen career path and shaping other career-related outcomes (Su et al., 2021).

Person — job fit theory refers to the degree of congruence between individuals and their jobs. (Wong, Tetrick, 2017). As a form of organizational psychology, this theory demonstrates individual's personality traits where the right personality matches with the right job increases work engagement, contextual performance and reduces employee turnover intention (Boon. Biron, 2016; Cai et al., 2018; Han et al., 2015; Huang et al., 2019). When employees feel the job characteristics satisfy their psychological needs, they become more engaged in the organization and contribute to organizational competitive advantage (Vance, 2006). Moreover, job involvement increases when individuals find that their skills, abilities, knowledge, and desires are aligned with the organization (Akeuchi, Takeuchi, 2013). Many researchers have claimed that job involvement positively influences career commitment, as when employees engage with a job, they expect it will lead them to achieve successful career outcomes and career progress (Goulet, Singh, 2002). Job satisfaction, in the first place, satisfies individuals' salient needs. Consequently, employees become attached to career goals, are involved, and identify career purpose, including personal goals, more intrinsically (Culibrk et al., 2018).

As per Indonesian law number 20 of 2003, lecturers in Indonesia must possess strong competency under the 'tridarma' principle. They are expected to serve as professional employees and scholars, contributing to developing scientific research knowledge and actively engaging in community services (Kamma, 2020; Setyaningsih et al., 2019). Though professional commitment motivates someone to use their skills, abilities, and beliefs in line with their chosen field to develop institutional outcomes and self-positioning, lecturers in Indonesia still need to gain this commitment, impeding the education sector's progress. Numerous recent studies on Indonesian lecturers revealed a need for more dedication, aptitude, drive, and unfulfilling professional obligations (Suryani et al., 2021; Setyaningsih et al., 2019).

Research hypotheses

Job stress relationship to life satisfaction

Though job involvement, job satisfaction, and job stress influenced employees' life satisfaction in earlier studies, many strongly argued that employees at any level could face life satisfaction difficulties when there is job stress (Aruldoss, 2020; Lambert, Frank, 2021; Zhao et al., 2020). More specifically, life satisfaction is generally understood to be a psychologically influenced state of mind and attitude toward life that is malleable in both good and negative ways (Kashyapa Shilpy et al., 2016). University faculty members' life satisfaction is significantly impacted by job stress, which includes pressures related to research, teaching, and administration. This relationship is made worse by emotional exhaustion, which lowers enjoyment (Xu, Wang, 2023). Research continuously demonstrates a strong inverse association between life satisfaction and job stress. Life satisfaction tends to decline with increased job stress, underscoring the negative consequences of workplace pressures on individual well-being (Khan et al., 2014; Lambert, Frank, 2021).

Hypothesis 1: Job stress has a negative relationship to life satisfaction.

Job stress relationship to professional commitment

The parts of commitment that are affective, normative, and continuous have an impact on how employees connect with their employers and the profession. According to, a teacher's intention to leave the profession is adversely correlated with their professional commitment (Ware, Kitsantas, 2007). Once more, the researchers investigated the relationship between teacher stress and commitment and discovered a substantial inverse relationship (Jepson, Forrest 2006). They concluded that teachers who experience high levels of job stress have lower levels of job satisfaction, less occupational commitment, and a stronger desire to leave the teaching profession. One important component impacting occupational commitment may be teaching stress. The academic landscape is becoming increasingly challenging for early career researchers, leading to increased job stress and potential diminishment of career commitment (Johnson, Weivoda, 2021). A study in Bangladesh found that stress overshadows work motivation, causing faculty to prioritize alleviating stress over enhancing engagement (Rahman et al., 2023). Following the dilemma between job stress and career commitment in previous studies (Blau, 2007; Blau, Lunz, 1998; Heijden van der et al., 2009). V. Wickramasinghe concluded that difficulties in finding empirical research support on the influence of job stress and career commitment and suggested how job conditions, working environment, and factors could create dissatisfaction which may affect employee's decision regarding profession continuance (Wickramasinghe, 2016). Thus, based on the job stress concept, we are assuming that,

Hypothesis 2: Job stress has a negative relationship to professional commitment.

Hypothesis 2a: Job stress has a negative relationship to affective professional commitment.

Hypothesis 2b: Job stress has a negative relationship to normative professional commitment.

Hypothesis 2c: Job stress has a positive relationship to continuance professional commitment.

Life satisfaction relationship to professional commitment

A person's total well-being and ability to succeed in their career are greatly impacted by two interrelated concepts: life satisfaction and career commitment. According to R. A. Emmons, greater satisfaction from achieving one's self-identified goals will presumably result in a more substantial commitment to one's career goals (Emmons, 2003). Career commitment is implied by the fact that people tend to enjoy the careers they choose for themselves. The development of meaningful career identity for employees is influenced by an upbeat attitude, a positive emotional state, and access to psycho-social resources like security, confidence, accomplishment, and self-fulfillment (Cicek et al., 2016). A pharmacy study found faculty members are less likely to stay in academics due to dissatisfaction with work-life balance indicators (Barnett et al., 2022). Also, a study in India found that employees who cultivate hope, efficacy, resilience, and optimism experience higher life satisfaction, positive affect, and decreased negative affect, thereby promoting career commitment and employment retention (Singhal, Rastogi, 2018).

Life purpose is achieved through contentment, leading to better professional decisions aligned with goals and values. This satisfaction results in increased motivation and dedication to one's chosen profession when self-worth and aspirations are integrated into both personal and professional lives (Parola et al., 2022). People who are highly satisfied with their lives typically have a more positive retention mindset, which makes them less inclined to quit their work. Buddhism places a strong emphasis on the interconnectedness of all beings, which challenges professionals to think about how their activities may affect others more broadly and to develop a feeling of duty toward their coworkers and the community. This encourages the development of more cooperative and socially conscious professional practices (Holt, Cottone, 2014). The Buddhist perspective encourages resilience and sustained commitment to one's profession by emphasizing the journey rather than merely the results. It promotes appreciation for one's chosen profession's advancement and progress

(Spurk et al., 2019; Layton, 2015). Similarly, empirical results showed that teachers with higher life happiness, for example, also showed higher levels of professional dedication and fewer inclinations to leave their jobs (Souza et al., 2023). Alternatively, if someone has an ambitious personality, they will keep learning and developing professionally, which may influence their choice to change careers. The desire to change careers is motivated by factors such as job happiness, financial security, and current life circumstances, which give people the confidence to take the risks involved in changing careers (Duong et al., 2023). Moreover, one's pursuit of meaningful work that is consistent with their personal values and their level of life happiness can inspire them to explore new areas of interest or launch profitable businesses (Hiltz-Hymes et al., 2015; Silver, 2010).

Firstly, we may assume that those who are content with their lives will better balance their personal and professional lives and develop a close bond with their careers just like they would with other aspects of their lives. Secondly, a person's life satisfaction and mindfulness practices influence how they view their profession and its obligations, and how they make moral decisions by considering others before themselves. Alternatively, regarding the last prediction, we can state that fulfilled individuals have a strong sense of self-worth and are willing to take chances and challenge themselves by changing occupations when they find a more meaningful life that aligns with their personal beliefs and purpose.

Thus, based on the earlier study findings, we draw a hypothesis for this section as

Hypothesis 3: Life satisfaction has a positive relationship to professional commitment.

Hypothesis 3a: Life satisfaction has a positive relationship to affective professional commitment.

Hypothesis 3b: Life satisfaction has a positive relationship to normative professional commitment.

Hypothesis 3c: Life satisfaction has a negative relationship to continuance professional commitment.

Role of social support between job stress and life satisfaction

Job stress and environmental effects are common across different professions, and social support can reduce job stress and improve life satisfaction (Nam, Nam, 2022). Employees need to balance workplace difficulties with personal stability, and social engagement is crucial for coping. The goal is to maintain harmony between work and non-work, and employees may feel happier and more motivated if their employer positively impacts their lives outside of work (Mauno et al., 2015; Wu et al., 2022). In East China, academics' perception of social support significantly impacts their life satisfaction, with higher levels indicating that supportive work environments can enhance well-being, thereby mitigating the negative effects of job stress (Xu, Wang, 2023). Similarly, A. W. Nguyen with colleagues integrating the findings of R. S. Lazarus and S. Folkman, demonstrate that social support helps people respond appropriately to stressful situations by assessing their psychological and social resources and mobilizing them as needed (Lazarus, Folkman, 2017; Nguyen et al., 2016). Thus, based on the discussion, the hypothesis could be proposed as follows:

Hypothesis 4: Social support moderates the relationship between job stress and life satisfaction.

Role of social support between job stress and professional commitment

Social support has a major impact on people's decisions about switching professions by reducing the negative consequences of job stress. Previous studies in Education sector claimed that faculty members' intentions to remain in their professions are highly influenced by their perception of organizational support. This goal is directly impacted by elements like commitment and job satisfaction, but it is also indirectly impacted by social support, which reduces work-related stress. Creating a positive work atmosphere is essential to increasing teacher commitment and lowering attrition. Social support can increase life happiness and lessen the stress that workers feel from their jobs (Hemmati et al., 2018; Myint et al., 2024). Besides, maintaining a commitment to one's

career and lowering stress levels require family support. It enhances job satisfaction and confidence by assisting people in comprehending and adapting to the demands of their careers. Resilience and confidence in one's professional career can be strengthened by emotional support from family members (Sukismanto et al., 2023; Neo et al., 2022). Encouragement can also aid in sustaining commitment during challenging times. When people feel respected and encouraged to pursue their goals, positive family dynamics frequently result in higher levels of professional dedication. Besides, studies showed that ongoing professional development improves a teacher's ability to teach and fortifies their bond with their chosen career path, which raises the possibility that they will stick with it in the face of difficulties (Villavicencio et al., 2024; Loseva, 2019). Effective social exchanges can create a supportive work environment, reducing turnover intentions by making employees feel connected and appreciated in their current roles (Tehreem et al., 2022).

Alternatively, when individuals receive little support and face many obstacles in terms of bureaucracy, lack of resources, and a supportive attitude, they feel bad regarding their professional experience and feel burdened about their professional roles (Khan et al., 2019; Kim et al., 2008). Additionally, In the absence of social support, stress can result in long-term discontent, which drives people to look for chances for a more fulfilling career or a better work-life balance (Semerci, 2016).

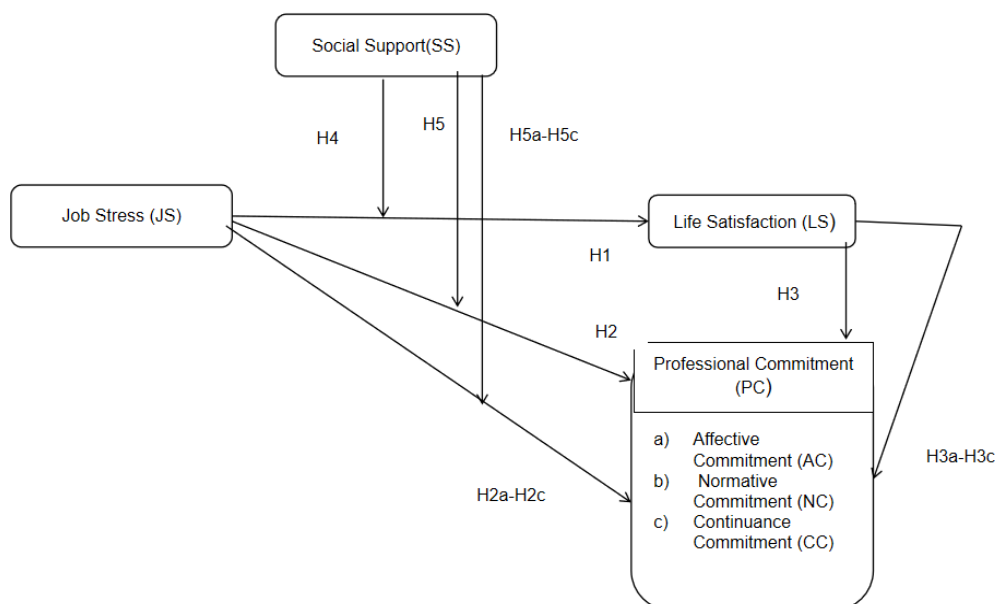


Figure 1. Proposed conceptual framework

Thus, social support, networking, teamwork, and encouragement from peers, family, and colleagues enable people to manage work-related stressors and view their careers favorably, forging bonds with them in the process. Furthermore, when an organization provides adequate career development and growth support, as well as a sense of appreciation and respect for its employees, it fosters a sense of commitment among those individuals to pursue their profession. Finally, having sufficient social support allows employees to pursue their careers with enthusiasm and a positive attitude rather than weighing the costs and disadvantages of switching to a different line of work and making a decision to change.

Hypothesis 5: Social support moderates the relationship between job stress and professional commitment.

Hypothesis 5a: Social support moderates the relationship between job stress and affective professional commitment.

Hypothesis 5b: Social support moderates the relationship between job stress and normative professional commitment.

Hypothesis 5c: Social support moderates the relationship between job stress and continuance professional commitment.

Research method

Data collection and sample profile

The data were collected from 10 universities located in Central Java, Indonesia from January 2024 until March 2024. The reason for choosing this location is that the 2023 Uni rank announced a University Ranking of 52 — Central Java Higher-Education Institution and share similar activities, vision, purpose, and challenges in meeting “Tri dharma” requirements and implementing Indonesian government policies. A total of 228 data sets were collected, and participants responded to all the answers without missing any information. By accounting for the 99% confidence level, the 0.5 standard deviations, and the $\pm 1\%$ margin of error, this sample size satisfies the requirement for the required sample size of 205 respondents. Furthermore, J. C. Westland demonstrated that the necessary sample size is not a linear relationship merely of indicator count by refuting the widely accepted criteria to estimate the minimum sample size by utilizing ten replies per indicator (Westland, 2010; p. 476). According to demographic data, (53.09%) of respondents were male, and (46.01%) were female. Besides, (61.00%) reported 6-8 working hours per day; (29.00%) reported 9-10 working hours and (9.00%) above 10- hours. Regarding Job roles, (74.6%) reported the position as only a lecturer, and (28.01%) reported the role of both lecturers and researchers.

Instrument

The Job Stress Scale was developed by D. Parker and T. DeCottis in 1983, and it has two dimensions: “Time stress (feelings of being under constant pressure)” and “Anxiety (job-related feelings of anxiety.” It includes 13 items scored on a 5-point Likert scale ranging from “strongly disagree” to “strongly agree”. This instrument, used widely across the globe, demonstrated high internal consistency reliability ranging from .74 to .89 across different occupational groups and cultures (Parker, DeCottis, 1983).

Social support has been measured following the “**Social Provision Scale, SPS**” by C. Cutrona and D. W. Russell, which evaluates an individual’s perception of his or her social relationship to various dimensions of social support, the number of supportive individuals, the assumption is that better outcomes are associated with the number of support sources. A confirmatory factor analysis of the instrument’s responses was done to assess the Social Provisions Scale’s factor structure. Each item accurately reflects the construct it intended to measure, as shown by the statistical significance and considerable magnitude of all the loadings on the corresponding factors, ranging from .387 to .791. Their study evidenced correlations between the variables. These inter-factor correlations had large magnitudes, ranging from 549 to 990, as was to be predicted. (Bentler, Bonett, 1980; Cutrona, Russell, 1987). Besides, C. Cutrona and D. W. Russell claimed that the Social Provisions Scale is an accurate and trustworthy indicator of the social provisions mentioned. The instrument appears to have sufficient reliability for use in research contexts for each of the six social requirements (attachment, social integration, reassurance of worth, reliable alliance, guidance, opportunity for nurturance) it assesses.

Life satisfaction was measured using The “Satisfaction With Life Scale, SWLS,” a five-item scale developed by E. D. Diener, R. A. Emmons, and S. Griffin (Diener et al., 1985). They used this scale in research conducted among American college students, the geriatric population, and elderly persons and reported that the scale has favorable psychometric properties. Following this, another study in the Netherlands among adult medical outpatients reported that, based on the factor and internal

consistency analyses findings, each SWLS item's corrected item-total correlation was very significant. i.e., greater than +0.50 (Arrindell et al., 1999).

Professional commitment was measured based on the 18-item **“Scale to Measure Teachers’ Professional Commitment”** developed by J. Tansakul with colleagues. They reported corrected item correlation for 18 items ranging between 0.5 and 0.7 range. Also, the exploratory factor analysis results showed rotated factor loading results supported by the “Keiser Criterion” and the theory (Tansakul et al., 2017). The questionnaire was developed primarily by (Meyer et al., 1993) which aims to measure organizational commitment.

Findings

Evaluation of reflective measurement models

Firstly, in the measurement model, we assessed convergent validity through factor loading, composite reliability (CR), average variance extracted (AVE), and Cronbach's Alpha. In the results of Table (1), many of the items exceed the standard value of 0.6 (Chin et al., 2008). The results of composite reliability show perfection in latent construct prediction, was higher than the recommended value of 0.7. Some items have been excluded as Cronbach's Alpha value is lower and we are not considering the items for further analysis running. Again, The AVE measured the total variance in the indicators that the latent construct accounts for, which was mostly greater than the suggested value of 0.5. (Hair et al., 2013). The next evaluation was discriminant validity which explains the range to which the measures do not reflect certain other variables; that is symptomatic by the low correlation between the “Measure of Interest and Measure of other Constructs”. The recommended value is below 0.90. If the HTMT result is below 0.90 for variable pairs, then the validity of discrimination is achieved. Table (2) demonstrates that every construct's square root of the AVE (diagonal values) is higher than its corresponding correlation coefficient, claiming accurate discriminant validity status (Fornell, Larcker, 1981).

Table 1. Measurement model results

Variable	Indicators	Outer loading	α
Life Satisfaction (LS)			
LS1	In most ways my life is close to my ideal.	.745	.851
LS2	The conditions of my life are excellent	.876	
LS3	I am satisfied with my life	.810	
LS5	If I could live my life over, I would change almost nothing	.848	
Professional commitment (PC)			.801
Affective commitment (AC)			.857
Normative commitment (NC)			.286
Continuance commitment (CC)			.818
AC1	I believe Lecturer profession is very important for human development	.773	.833
AC2	I believe and respect in profession as a Lecturer.	.840	
AC4	I have attended the Lecturer profession-related activities such as training courses or seminars	.833	
AC5	I have developed myself by reading books, journals, and doing classroom research.	.818	
AC6	I am proud to be a Lecturer	.722	
NC13	I think the Lecturer profession fits me the most.	.742	
NC15	I have no choice. That is why I am a Lecturer	.635	.713
NC16	I think I still choose to be a Lecturer even though there are many other professions	.776	
CC7	I have used the highest ability to work in my profession as a Lecturer.	.869	
CC8	I have worked very hard to help my students to be successful	.784	.784
CC9	I am aware of Lecturer's ethic.		
CC11	I have developed myself by reading books, journals, and doing the classroom research.		

Job stress		.928
JS1	here makes it hard to spend enough time with my family.	.667
JS3	I spend so much time at work	.732
JS4	Working here leaves little time for other activities	.689
JS5	I frequently get the feeling I am married to the company	.675
JS6	I have too much work and too little time to do it in.	.794
JS7	I sometimes dread the telephone ringing at home because the call might be job related.	.803
JS8	I feel like I never have a day off	.774
JS9	I have felt fidgety or nervous as a result of my job	.785
JS10	My job gets to me more than I should.	.794
JS11	There are lots of times when my job drives me right up the wall.	.778
JS12	Sometimes when I think about my job I get a tight feeling in my chest.	.752
JS13	I feel guilty when I take time off from my job	.698
Social support (SS)		1.000
RW4	If I needed financial assistance, there are people who would help me out	.561

Table 2. Validity of discrimination

Variable	Affective commitment	Continuance commitment	Job stress	Life satisfaction	Normative commitment	Professional commitment	Social support
Affective commitment	.799						
Continuance commitment	.537	.857					
Job stress	-.085	.022	.747				
Life satisfaction	.324	.169	-.372	.832			
Normative commitment	.487	.547	-.163	.390	.603		
Professional commitment	.869	-.811	-.095	.363	.786	.607	
Social support	.316	.006	.288	-.255	-.124	-.210	1,000

Structural model evaluation

The structural model coefficients for relationships between constructs are derived from estimating a series of regression equations. Before assessing the structure of the relationship, collinearity should be checked to ensure it does not refract the regression of the results. This process is similar to assessing a formative measurement model, but the latent score of the predictor construct variable in partial regression is used to calculate the VIF value. A VIF value above 5 indicates the possibility of a collinearity problem between the two predictor constructs, but a collinearity problem can also occur at a lower VIF value of 3–5 (Mason, Perreault, 1991). Ideally, the VIF value should be close to 3 and lower. If collinearity is an issue, a frequently used option is to create a higher-level model that can be supported by theory (Hair et al., 2016). Upsilon V is a moderation test is 0.005 (low), 0.01 (moderate), 0.025 (high).

Table 3. Hypothesis testing via structural model evaluation

Hypotesis	Path coefficient	P-value	97.5 % Trust Lower Limit	Path coefficient Upper Limit	Test results. Sig	VIF	Upsilon-V
Direct influence							
1. JS → LS	-.325	.000	-.466	-.209	Supported	1.091	.116
2. JS → PC	.070	.563	-.073	.213	Not Supported	1,213	.004
2a. JS → AC	.209	.121	-.042	.241	Not Supported	1,211	.012
2b. JS → NC	-.061	.372	-.195	.077	Not Supported	1,211	.004
2c. JS → CC	.090	.309	-.172	.155	Not Supported	1,211	.007
3. LS → PC	.312	.027	-.000	.000	Supported	1,000	.044
3a: LS → AC	.289	.000	.169	.409	Supported	1,191	.137
3b: LS → NC	.394	.000	.289	.514	Supported	1,191	.159
3c: LS → CC	.253	.001	.098	.397	Supported	1,191	.057

Indirect influence

4: JS → SS → LS	-.046	.052	-.098	-.007	Not Supported
5: JS → SS → PC	-.039	.028	-.086	-.011	Supported
5a:JS → SS → AC	-.088	.001	-.148	-.048	Supported
5b:JS → SS → NC	-.004	.842	-.036	.036	Not Supported
5c:JS → SS → CC	-.008	.732	-.054	.041	Not Supported

Based on the results of the hypothesis test above in Table 3, it is known as follows:

1. (H1) is supported, i.e. there is a significant influence of job stress on life satisfaction with job stress significantly influences life satisfaction ($\beta = -0.325$; $p < 0.000$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a high influence on $0,116 > 0,025$.

2. (H2) is not supported, i.e., there is no significant influence of job stress on professional commitment with ($\beta = -0.070$; $p > 0.563$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a low influence at $0,004 < 0,005$.

3. (H2a) is not supported, i.e. there is no significant influence of job stress on professional affective commitment with ($\beta = -0.209$; $p > 0.121$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a moderate influence at $0,012 < 0,005$.

4. (H2b) is not supported, i.e. there is no significant influence of job stress on professional normative commitment with ($\beta = -0.061$; $p > 0.372$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a low influence at $0,004 < 0,005$.

5. (H2c) is not supported, i.e. there is no significant influence of job stress on professional continuance commitment with ($\beta = 0.090$; $p > 0.309$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a moderate influence at $0,012 < 0,01$.

6. (H3) is Asupported there is significant influence of life satisfaction relationship to professional commitment with ($\beta = 0.312$; $p < 0.027$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a high influence at $0,044 > 0,025$.

7. (H3a) is supported there is significant influence of life satisfaction relationship to professional affective commitment with ($\beta = 0.289$; $p < 0.000$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a high influence at $0,137 > 0,025$.

8. (H3b) is supported there is significant influence of life satisfaction relationship to professional normative commitment with ($\beta = 0.394$; $p < 0.000$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a high influence at $0,159 > 0,025$.

9. (H3c) is supported there is significant influence of life satisfaction has a negative relationship to continuance professional commitment with ($\beta = 0.253$; $p < 0.001$). Meanwhile, the value of upsilon-v has a high influence at $0,057 > 0,025$.

10. (H4) not supported, social support does not moderate the relationship between job stress and life satisfaction with ($\beta = -0.046$; $p > 0.052$).

11. (H5) supported, social support moderate the relationship between job stress and professional commitment with ($\beta = -0.039$; $p < 0.028$).

12. (H5a) supported, social support moderate the relationship between job stress and professional affective commitment with ($\beta = -0.088$; $p < 0.001$).

13. (H5b) not supported, social support does not moderate the relationship between job stress and professional normative commitment with ($\beta = -0.004$; $p > 0.842$).

14. (H5c) supported, social support does not moderate the relationship between job stress and professional Affective commitment with ($\beta = -0.008$; $p > 0.732$).

PLS is a variant-based SEM analysis with the aim of testing model theory that focuses on prediction studies. Therefore, several measurement models were developed to declare the proposed model acceptable. Some models such as R^2 , Q^2 , SRMR, and PLS Predict and can add endogenousness and heterogeneity of model samples with FIMIX PLS (Hair et al., 2019).

Table 4. Model goodness and fit evaluation (R^2)

	R^2	R^2 Adjusted
AC	.803	.801
CC	.648	.645
LS	.161	.154
NC	.558	.554
PC	.176	.165
SS	.081	.077

The statistical measure R in Table 4 describes the magnitude of the variation in endogenous variables that exogenous variables in the model are capable of. The qualitative value of R^2 interpretation is 0.19 (low influence), 0.33 (moderate influence), and 0.66 (high influence) (Chin et al., 2008). Based on the results of the above data processing, it can be interpreted that the magnitude of the joint influence of stress job on life satisfaction is 16.1% and stress job on professional commitment is 17.6% that the joint influence of stress job on social support is 0.81%.

Q^2 describes a measure of prediction accuracy, i.e., how well each change in an exogenous/endogenous variable can predict an endogenous variable. According to Hair, the qualitative interpretation value of Q^2 is 0 (low influence), 0.25 (moderate influence), and 0.50 (high influence). Based on the results of the above data processing, it can be taken that the Q^2 interpretation can be taken that stress job on life satisfaction is $0.161 < 0.25$ (low influence) and stress job on professional commitment is $0.176 < 0.25$ (low influence) and stress job on social support is $0.081 < 0.25$ (low influence).

Again, as per the results of the path analysis test that has been carried out previously, it can be concluded as follow Figure 2.

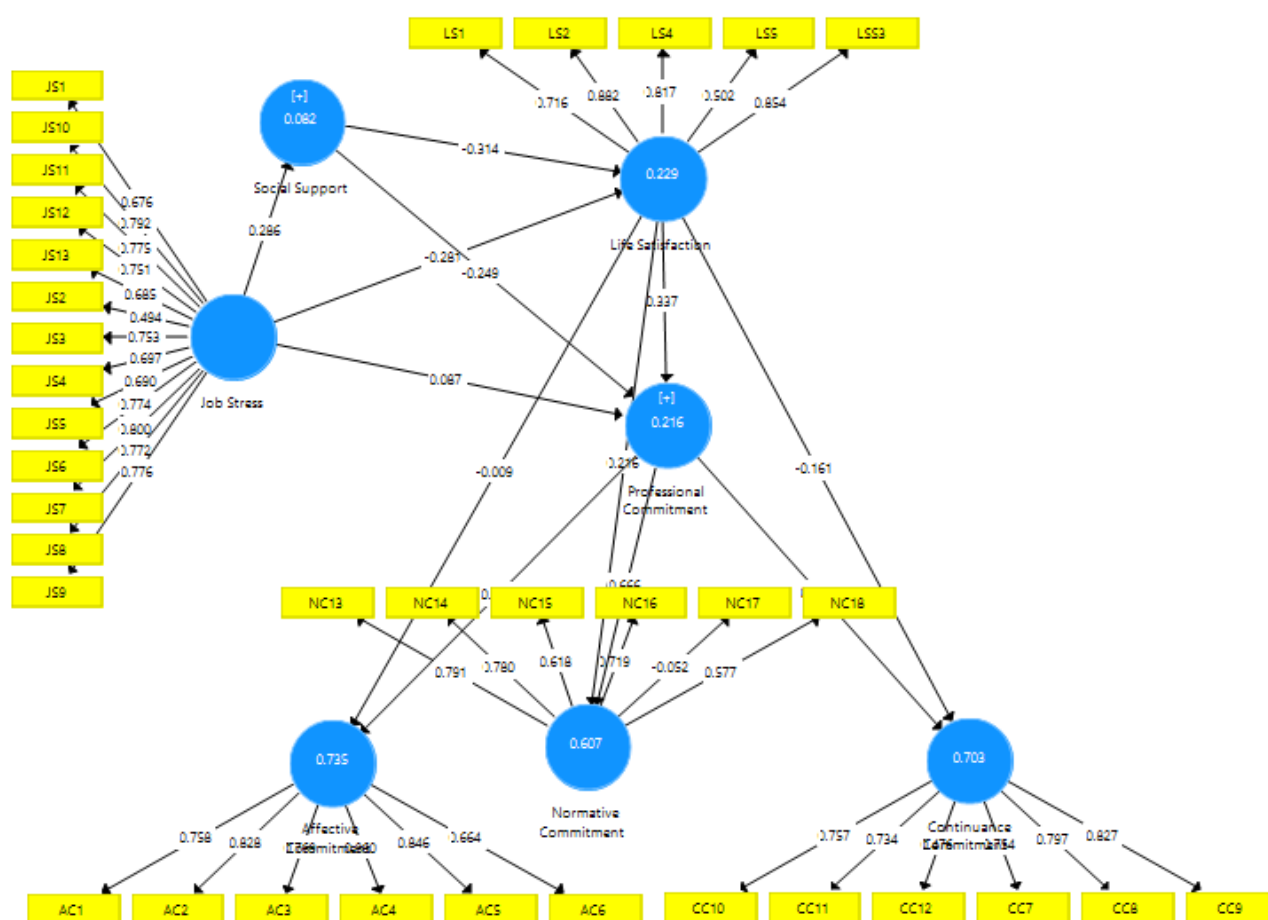


Figure 2. SEM PLS evaluation

Discussion

The study's findings contribute to the body of knowledge by providing concrete evidence from the real world demonstrating the impact of job stress on life happiness and by providing a new perspective on the conditions surrounding professional commitment. The three categories of employees' professional commitment — affective, normative, and continuance — have not been the subject of much research. However, contemporary scholars continue to critically examine the sustainability of organizational commitment, professional commitment, and multi-factorial commitment at the same level. Our study sheds a new light on the relationships between job stress and life satisfaction and employees' professional dedication at all three levels (affective, normative, and continuance).

Firstly, the lecturer's life satisfaction is negatively influenced by their job stress as per study assumptions. Planned comparisons revealed that High job stress can lead to a negative outlook on life, resulting in decreased life satisfaction and a pessimistic view of personal circumstances (Mukherjee et al., 2014). Individuals' difficulties in maintaining professional obligations and personal commitment lead to dissatisfaction in both parts of life. In their personal lives, they feel resentment and frustration if interrupted by long working hours and an inability to manage family time (Sathyanarayana Rao, Indla, 2010).

Secondly, the relationship between job stress and professional commitment is insignificant, as high stress doesn't lead to less professional commitment. Previous studies showed that teachers lack affection for and interest in the teaching profession when they are often faced with high levels of job stress, demands on their time, and gaps in their interactions with students which contradicts our findings. (Nudrat et al., 2019; Loseva, 2019). Since dissatisfied or unfulfilled roles increase the likelihood of disengaging from obligations, low work satisfaction strongly predicts reduced commitment among employees (Baylor, 2010). A study among bank employees showed that employees may continue the profession due to external pressure rather than genuine commitment (Lanka, 2013). Also, study in Anambra State, Nigeria found that teachers tend to stay in their current positions due to perceived cost and lack of alternatives. However, a critical meta-analysis found that continuance commitment is less favorable than affective commitment in terms of employee outcomes like turnover intentions and job satisfaction. Additionally, employees may continue due to stress related to switching professions, which does not necessarily lead to a positive workplace experience.

Thirdly, from the results, a high level of life satisfaction helps lessen the detrimental effects of job stress on occupational commitment. As per the study results, lecturers' acceptance of life status and satisfaction influences their affective, normative and continuance professional commitment. According to the previous studies, an individual's emotional connection to their profession is strengthened when they find greater purpose in their work, which is common among satisfied individuals (Tan et al., 2024). Their commitment to their tasks and obligations may increase because of this sense of purpose (Blau, Miller, 2020). People who have high levels of psychological health, social support, and emotional well-being are better able to handle job failures and take measured chances in the face of uncertainty (Asif et al., 2024). Individuals that possess a positive outlook on life and drive for high professional aspirations, frequently taking calculated risks. This validates our research results, which show that life satisfaction has a negligible impact on continuous commitment but a considerable impact on affective and normative commitment.

Fourthly, our results showed that social support doesn't moderate the relationship between job stress and life satisfaction. In a common psychological and sociological concept, a network of family, friends, peers, and colleagues can offer the support and encouragement needed to manage one's personal and professional obligations successfully. Social support allows people to converse with

each other about their experiences and challenges, leading to a shared solution and feelings of safety and life satisfaction (Alleyne, 2016). But, according to a third viewpoint, even if there is genuine and empathic social support, it may not be sufficient to reduce job-related stress. Furthermore, when the sources and forms of assistance (pragmatic, emotional, or informational) are not appropriate for the individual's needs or situation, they may not have the desired positive effects. Once more, a person's coping mechanism, personality, level of stress at work, and social environment all affect how effective social support is (Spooner-Lane, 2004; Riaz et al., 2021). Even though our study considered all forms of support from friends, family, and coworkers, these findings open an alternative path for investigating why social support is ineffective in reducing the detrimental effects of job stress on life satisfaction from a more integrative cultural, personal, and societal perspective.

Lastly, the study showed that social support overall moderately reduces negative influence of job stress to professional commitment. According to previous studies, organizations can reduce job stress by prioritizing employee well-being, fostering open communication, sharing challenges, and providing resources, tools, technology, and training to help manage work-related stress. (Kumar, Professor, 2023; Hoeve ten et al., 2020). Besides, families, friends, and other social networks act as vital support system in an individual's professional decision-making process, boosting confidence and providing emotional support when facing significant career decisions (Workman, 2015). A study among teachers claimed social support functions as a coping strategy since they use social support networks have high career intent and are rarely concerned about stressful jobs (Ferguson et al., 2017). Affective professional commitment enhances emotional support in a more robust way when there is a cooperative work environment which supports the findings here. Supportive settings are more beneficial to employees who have a prosocial value orientation when there is agreement among group members regarding common objectives (Bogaert et al., 2012). It was found that lecturers with Type A personalities, who are extraverted and conscientious, often put in more effort to complete their work, potentially risking their health that shows high responsible mindset in the profession (Salami, 2011). Social support from family, friends, and coworkers can help reduce emotional stress, boost self-esteem, and improve problem-solving abilities, potentially enabling them to manage their specific job-related difficulties.

Conclusion

Theoretical implication

The study spans all subcategories of professional commitment, including emotional, normative, and continuation, and it reflects a distinctive model that offers novel insights on the intricate interactions of behavioral, organizational, social, and personal elements. It further integrates professional commitment into the Person's Job Fit and Social Exchange theories, enhancing the understanding of the beneficial coping function of social support in reducing job stress's negative effects on professional commitment. It does, however, pose a further inquiry of what might be the contributing variables and causes if social support is unable to lessen the detrimental effects of job stress in any context? The research model also includes social support as a facilitating variable, a rare feature in previous studies. The study contributes to the body of prior studies by demonstrating how stressful life circumstances can influence an employee's well-being when social support is present. However, the study acknowledges that dedication to an organization and profession may be challenging in some specialized fields, and other factors may influence the outcome.

Practical implications

The purpose of this study is to provide information to Indonesian policymakers about innovation and human integration with technology in the higher education sector. Given that academicians'

experiences and well-being are directly influenced by job discontent, it highlights the need to focus on sources and categories of social support in establishing roles and conditions for academicians in the workplace. The study also emphasizes how external support networks influence an individual's philosophy, positive conduct, and level of life happiness which impact their professional commitment. It implies that organizational characteristics and external support may influence professional psychology, such as the use of the person job fit theory can increase academics' commitment to their work. This study adds to the body of knowledge on human integration with technology and innovation in academic and research settings.

Finally, if organizational features and external support (family, friends) among higher educators do not bring life satisfaction and reduce the negative influence of job stress, then they need an investigation that genuinely strengthens academicians' satisfaction in their life from philosophical views and radical empirical investigation. This study presents a fresh investigation into the application of the person job fit theory.

Limitations and future direction

The study on job stress, professional commitment, social support, and life satisfaction in lecturers has limitations. It is not enough to fully understand an individual's life condition and satisfaction status, as life satisfaction is related to many other dimensions of life. A longitudinal study is needed to understand these factors from a trifocal angle. Self-report bias increases response bias, and future qualitative research among different Higher Education Institutions could add new insights into the teaching profession composition. The study was at the individual level, but as high education professionals, lecturers are responsible for collaboration and coordination activities, which may change their job environment and perception of job stress. Future studies should analyze job stress factors and their consequences in the workplace and overall lecturer's life substance from group-level outcomes.

References

- Addae, H. (2006). Stress at work: Linear and curvilinear effects of psychological-, job-, and organization-related factors: An exploratory study of Trinidad and Tobago. *International Journal of Stress Management*, 13, 476–493.
- Aduma, P. O., Owan, V. J., Akah, L. U., Alawa, D. A., Apie, M. A., Ogabor, J. O., Olofu, M. A., Unimna, F. A., Ebuara, V. O., Essien, E. E., Essien, C. K. (2022). Interactive analysis of demographic variables and occupational stress on university lecturers' job performance. *Humanities and Social Sciences Letters*, 10(2), 88–102. <https://doi.org/10.18488/73.v10i2.2952>
- Akeuchi, N., Takeuchi, T. (2013). Committed to the organization or the job? Effects of perceived HRM practices on employees' behavioral outcomes in the Japanese healthcare industry". *The International Journal of Human Resource Management*, 24(11), 2089–2106.
- Alleyne, T. S. (2016). Work life balance — what balance? *Frontiers in Pediatrics*, 3. <https://doi.org/10.3389/fped.2015.00102>
- Andleeb, S., Shaheen, N., Rahim, S., Jan, S. (2023). Perceived social support depression and pain in arthritis patients. *Multicultural Education*, 9(3), 160–167.
- Arrindell, W. A., Heesink, J., Feij, J. A. (1999). The Satisfaction with Life Scale (SWLS): Appraisal with 1700 healthy young adults in The Netherlands. *Personality and Individual Differences*, 26(5), 815–826. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00180-9](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00180-9)
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>

- Asif, S., Yaseen, M. R., Anwar, S., Makhdum, M. S. A. (2024). Impact of Socio economic, demographic and psychological factors on risk taking behavior: A case study of Punjab. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(3), 102–108. <https://doi.org/10.61506/01.00451>
- Bakchich, J., Carré, A., Claes, N., Smeding, A. (2023). The moderating role of socioeconomic status on the relationship between teacher social support and sense of belonging to school. *The British Journal of Educational Psychology*, 93(1), 153–166. <https://doi.org/10.1111/bjep.12545>
- Barnett, M. J., Lindfelt, T., Doroudgar, S., Chan, E., Ip, E. J. (2022). Pharmacy-faculty work-life balance and career satisfaction: Comparison of national survey results from 2012 and 2018. *Exploratory Research in Clinical and Social Pharmacy*, 5, 100112. <https://doi.org/10.1016/j.rcsop.2022.100112>
- Baylor, K. M. (2010). *The influence of intrinsic and extrinsic job satisfaction factors and affective commitment on the intention to quit for occupations characterized by high voluntary attrition*. Florida, USA: Nova Southeastern University, NSUWorks, H. Wayne Huizenga College of Business and HCBE Theses and Dissertations Entrepreneurship.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., Klein, H. J. (2018). Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity. *Journal of Management*, 44(3), 1202–1225. <https://doi.org/10.1177/0149206315602532>
- Bentler, P. M., Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bidart, C., Lavenue, D. (2005). Evolutions of personal networks and life events. *Social Networks*, 27(4), 359–376. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2004.11.003>
- Blau, G. (2007). Does a corresponding set of variables for explaining voluntary organizational turnover transfer to explaining voluntary occupational turnover? *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 135–148. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.07.007>
- Blau, G., Lunz, M. (1998). Testing the incremental effect of professional Commitment on intent to leave one's Profession beyond the effects of external, personal, and work-related variables. *Journal of Vocational Behavior*, 52(2), 260–269. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1601>
- Blau, G., Miller, G. (2020). Comparing work-related correlates of life satisfaction for combat versus non-combat military veterans. *Journal of Education and Learning*, 9(6), 31. <https://doi.org/10.5539/jel.v9n6p31>
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley, New York, NY, USA.
- Bogaert, S., Boone, C., van Witteloostuijn, A. (2012). Social value orientation and climate strength as moderators of the impact of work group cooperative climate on affective commitment: Impact of cooperative climate on commitment. *The Journal of Management Studies*, 49(5), 918–944. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01029.x>
- Bogler, R., Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2004.02.003>
- Boon, C., Biron, M. (2016). Temporal issues in person-organization fit, person — job fit and turnover: The role of leader-member exchange. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 69(12), 2177–2200. <https://doi.org/10.1177/0018726716636945>
- Caesens, G., Gillet, N., Morin, A. J. S., Houle, S. A., Stinglhamber, F. (2020). A person-centred perspective on social support in the workplace. *Psychologie Appliquée [Applied Psychology]*, 69(3), 686–714. <https://doi.org/10.1111/apps.12196>
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., Ma, J. (2018). Linking empowering leadership and employee work engagement: The effects of person-job fit, person-group fit, and proactive personality. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01304>

- Chin, W. W., Peterson, R. A., Brown, P. S. (2008). Structural equation modeling in marketing: Some practical reminders. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(4), 287-e298.
- Cicek, I., Karaboga, T., Sehitoglu, Y. (2016). A New Antecedent of Career Commitment: Work to Family Positive Enhancement. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 229, 417–426. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.152>
- Cobb, S. (1976). Presidential Address-1976. Social support as a moderator of life stress. *Psychosomatic Medicine*, 38(5), 300–314. <https://doi.org/10.1097/00006842-197609000-00003>
- Cooke, C. D., Hastings, J. F. (2023). Black women social workers: Workplace stress experiences. *Qualitative Social Work: QSW: Research and Practice*, 147332502311519. <https://doi.org/10.1177/14733250231151954>
- Cottam, H. (2020). *Welfare 5.0: Why we need a social revolution and how to make it happen*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose.
- Culibrk, J., Delic, M., Mitrovic, S., Culibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment, and job involvement: the mediating role of job involvement". *Frontiers in Psychology*, 9, 132–143
- Cutrona, C. E., Russell, D. (1987). The provisions of social relationships and adaptation to stress. *Advances in Personal Relationships*, 37–67.
- Cutrona, C., Russell, D. W. (1984). The provisions of social relationships and adaptation to stress. In: W. H. Jones, D. Perlman (Eds.), *Advances in Personal Relationships. Vol. 1* (37–67). JAI Press.
- Daly, A. (2019). A Study Investigating the Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction and Levels of Perceived Stress in Full-time Employees (Doctoral dissertation).
- Dehal, P. S. (2021). Interactional effect of professional commitment and job involvement on emotional exhaustion dimensions of burnout. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 9(6), b613-b619.
- Dehal, P. S. (2022). Interactional effect of professional commitment and job involvement on friction and task avoidance dimensions of burnout. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 10(6), a311-a316.
- Diener, E. D., Emmons, R. A., Griffin, S. (1985). *The Satisfaction With Life Scale*.
- Dimec, T., Mahnič, J., Marinšek, M., Masten, R., Tušak, M. (2008). Zadovoljstvo z življenjem in delovno zadovoljstvo zaposlenih v Slovenski vojski [Satisfaction with life and job satisfaction of employees in Slovenian army]. *Psihološka Obzorja / Horizons of Psychology*, 17(4), 117–130. (in Slovenian)
- Duong, M. Q., Nguyen, V., Bach, T. N., Ly, B., Le, T. (2023). Influence of socioeconomic status and university's internal environment factors on university-choice decisions of postgraduate students in Vietnam. *International Journal of Education and Practice*, 11(2), 218–231
- Emmons, R. A. (2003). Wellsprings of a positive life. *Flourishing: Positive Psychology and the Life Well-Lived*, 105–128.
- Ferguson, K., Mang, C., Frost, L. (2017). Teacher stress and social support usage. *Brock Education Journal*, 26(2). <https://doi.org/10.26522/brocked.v26i2.606>
- Fikri Zaidan, A., Juariyah, L. (2020). The influence of workloads on the job satisfaction of the lecturers of State University of Malang through job stress as intervening variable. In *KnE Social Sciences. International Conference on Islam, Economy, and Halal Industry (ICIEHI)* (156–176). <https://doi.org/10.18502/kss.v4i9.7323>
- Fitriyanto, W., Sularso, A., Yulisetiari, D. (2020). The study on work life balance as mediating variable of workload and job satisfaction on Jember University's educational contract staff employees. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(08), 1912–1923. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v8i08.em01>
- Fornell, C., Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *JMR, Journal of Marketing Research*, 18(1), 39. <https://doi.org/10.2307/3151312>

- Glazer, S. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15, 329–344.
- Goulet, L. R., Singh, P. (2002). Career commitment: A re-examination and an extension. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 73–91.
- Gradišek, P. (2019). Hope and zest: Why are they important for teachers? In *EDULEARN19 Proceedings*.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hair, J., Joe, F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: Part I-method. *European Business Review*, 28(1), 63–76.
- Han, T.-S., Chiang, H.-H., McConville, D., Chiang, C.-L. (2015). A longitudinal investigation of person-organization fit, person-job fit, and contextual performance: The mediating role of psychological ownership. *Human Performance*, 28(5), 425–439. <https://doi.org/10.1080/08959285.2015.1021048>
- Heijden van der, B. I. j. m., Van Dam, K., Hasselhorn, H. M. (2009). Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and job satisfaction beyond the effect of occupational commitment. *Career Development International*, 14(7), 616–635. <https://doi.org/10.1108/13620430911005681>
- Hemmati, A., Talebi, B., Yari, J., Hassani, M. (2018). Occupational and organizational consequences of perception of perceived organizational justice and support among faculty members in West Azerbaijan Province, Iran, in 2017. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 7(3), 174–184. <https://doi.org/10.29252/johe.7.3.174>
- Hernowo, B., Pamungkas, A. R. (2023). The effect of work environment, work conflict, and workload towards occupational stress among private universities lecturers in Surakarta City. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 1219–1232.
- Hiltz-Hymes, C., Spicer, S., Hardy, E., Waddell, M., Hatcher, S. (2015). *Midcourse corrections and life satisfaction in a sample of mid-career doctoral students. The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2015.2352>
- Hoeve ten, Y., Brouwer, J., Kunnen, S. (2020). Turnover prevention: The direct and indirect association between organizational job stressors, negative emotions and professional commitment in novice nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 76(3), 836–845. <https://doi.org/10.1111/jan.14281>
- Holt, R. W., Cottone, R. R. (2014). Mindfulness: An Overview for Human Service Professionals.
- Hsieh, T. (2004). The relationship between employees' personal work standards and perceived work stress. *International Journal of Stress Management*, 11, 177–183.
- Huang, W., Yuan, C., Li, M. (2019). Person–job fit and innovation behavior: Roles of job involvement and career commitment. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01134>
- Ingarianti, T. M., Suhariadi, F., Fajrianti, F., Kristiana, I. F. (2022). The effect of antecedents of teachers' subjective career success. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(17), 11121. <https://doi.org/10.3390/ijerph191711121>
- Ismail, N., Abd Rahman, A., Abidin, E. Z. (2014). Organizational factors associated with occupational stress among lecturers in community colleges, Peninsular Malaysia. *Peninsular Malaysia. Peninsular Malaysia. Iranian Journal of Public Health*, 43(3), 125–130.
- Jamal, M. (2007). Job stress and job performance controversy revisited: An empirical examination in two countries. *International Journal of Stress Management*, 14, 175–187.
- Jawabri, A., Alarmoti, A., Mohammed, M. A. (2019). Job stress and satisfaction among academic staffs in public universities: An empirical study in the United Arab Emirates (UAE). *Management Science Letters*, 973–986. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.4.007>

- Jemini-Gashi, L., Duraku, Z. H., Kelmendi, K. (2021). Associations between social support, career self-efficacy, and career indecision among youth. *Current Psychology (New Brunswick, N.J.)*, 40(9), 4691–4697. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00402-x>
- Jepson, E., Forrest, S. (2006). Individual contributory factors in teacher stress: the role of achievement striving and occupational commitment. *The British Journal of Educational Psychology*, 76(Pt 1), 183–197. <https://doi.org/10.1348/000709905X37299>
- Johnson, R. W., Weivoda, M. M. (2021). Current challenges for early career researchers in academic research careers: COVID-19 and beyond. *JBMR Plus*, 5(10), e10540. <https://doi.org/10.1002/jbm4.10540>
- Jolly, P. M., Kong, D. T., Kim, K. Y. (2021). Social support at work: An integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 229–251. <https://doi.org/10.1002/job.2485>
- Kamma, A. W. (2020). Personal value, organizational commitment, and performance of lecturers. In *International Conference of Business and Social Sciences*.
- Karnia, R. (2023). An evaluation of stress and burnout in education and its impact on job performance and work life quality. *International Journal of Psychological Studies*, 15(4), 1–13.
- Kashyapa, Sh., Joseph, S., Deshmukh G. K. (2016). Employee well-being, life satisfaction and the need for work-life balance. *Journal of Ravishankar University*, 22(1), 11–23.
- Kasraie, S., Parsa, S., Hassanim, M., Ghasem-Zadeh, A. (2014). The relationship between quality of work life, job stress, job satisfaction and citizenship behavior in Oshnaviyeh hospital's staff. *Patient Safety & Quality Improvement*, 2(2), 78–81.
- Khan, E. A., Aqeel, M., Riaz, M. A. (2014). Impact of job stress on job attitudes and life satisfaction in college lecturers. *International Journal of Information and Education Technology (IJJET)*, 4(3), 270–273. <https://doi.org/10.7763/ijiet.2014.v4.411>
- Khan, F., Rasli, A. M., Yasir, M., Khan, Q. (2019). Interaction effect of social support: The effect of workload on job burnout among universities academicians: Case of Pakistan. *International Transaction Journal of Engineering*, 10(13), 1–13. <https://doi.org/10.14456/ITJEMAST.2019.174>
- Kim, H. S., Sherman, D. K., Taylor, S. E. (2008). Culture and Social Support. *American Psychologist*, 63(6), 518–526. <https://doi.org/10.1037/0003-066X>
- Kumar, H., Professor, A. (2023). Managing workplace stress and burnouts in it industry in India: A cross-sectional study. *Journal of cardiovascular Disease Research (JCDR)*, 22(5), 3021–3027.
- Lachman, R., Aranya, N. (1986). Job attitudes and turnover intentions among professionals in different work settings. *Organization Studies*, 7(3), 279–293. <https://doi.org/10.1177/017084068600700305>
- Lambert, E. G., Frank, J. (2021). The good life: Exploring the effects of job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment on the life satisfaction of police officers. *International Journal of Police Science and Management* 23(3), 146135572110164 <https://doi.org/10.1177/14613557211016494>
- Layton, D. L. (2015). Perceptions of millennial teachers' commitment to teaching as a career. In D. L. Layton (ed.), *Perceptions of Millennial Teachers' Commitment to Teaching as a Career*.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (2017). Managing Stress: Mindfulness-Based Strategies. Stress Appraisal and Coping (1–95). http://www.changeforlife.com/holmes_rahe.html
- Liang, T. P., Ho, Y. T., Li, Y. W., Turban, E. (2011). What drives social commerce: The role of social support and relationship quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 69–90. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160204>
- Loseva, A. (2019). *Self-Initiated Teacher Support: Owning Your Professional Development*.
- Marks, A., Scholarios, D. (2007). Revisiting technical workers: Professional and organizational identities in the software industry. *New Technology Work and Employment*, 22(2), 98–117.

- Mason, C. H., Perreault, W. D. (1991). Collinearity, power, and interpretation of multiple regression analysis. *JMR, Journal of Marketing Research*, 28(3), 268. <https://doi.org/10.2307/3172863>
- Masud, S. (2016). Analysis of the effect of job satisfaction and job involvement on professional commitment with collectivism culture as moderating variables (study on nurses at Semarang City Hospital). *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1–12.
- Mauno, S., de Cuyper, N., Kinnunen, U., Ruokolainen, M., Rantanen, J., Mäkikangas, A. (2015). The prospective effects of work-family conflict and enrichment on job exhaustion and turnover intentions: comparing long-term temporary vs. permanent workers across three waves. *Work and Stress*, 29(1), 75–94. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003997>
- Md Aris Safree, M. Y., Mariam Adawiah, D. (2012). The relationship between social support and psychological problems among students. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 110–116.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *The Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mukherjee, A., Dogra, A. K., Banerjee, S. (2014). Happiness in IT professionals: Does it depend upon organizational role stress or stressful life events? *Indian Journal of Positive Psychology*, 5, 160–162.
- Myint, L. L., Akkadechanunt, T., Sirakamon, S., Chitpakdee, B. (2024). Factors influencing nursing faculty members' intent to stay: A structural equation modeling approach. *Nursing & Health Sciences*, 26(1). <https://doi.org/10.1111/nhs.13080>
- Nam, J. H., Nam, S. H. (2022). Multifaceted Work-to-Life Negative Spillover and Depressive Symptoms among Working Women: The Moderating Effect of Social Activities Satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(18). <https://doi.org/10.3390/ijerph191811572>
- Neo, L. S., Tan, J. Y. C., Chew, T. W. Y. (2022). The influence of COVID-19 on women's perceptions of work-family conflict in Singapore. *Social Sciences (Basel, Switzerland)*, 11(2), 73. <https://doi.org/10.3390/socsci11020073>
- Nesje, K. (2017). Professional commitment: Does it buffer or intensify job demands? *Scandinavian Journal of Psychology*, 58(2), 185–191. <https://doi.org/10.1111/sjop.12349>
- Nguyen, A. W., Chatters, L. M. C., Taylor, R. J., Mouzon. (2016). Social support from family and friends and subjective well-being of older African Americans. *J. Happiness Stud.*, 17(3), 959–979. <https://doi.org/10.1007/s10902-015-9626-8>.Social
- Nudrat, S., Hina, Q. ul A., Zamir, S. (2019). Demographic variation and stress management skills. *Global Social Sciences Review*, IV(IV), 209–216. [https://doi.org/10.31703/gssr.2019\(iv-iv\).27](https://doi.org/10.31703/gssr.2019(iv-iv).27)
- Nuwamanya, S., Nkola, R., Najjuka, S. M., Nabulo, H., Al-Mamun, F., Mamun, M. A., Kaggwa, M. M. (2023). Depression in Ugandan caregivers of cancer patients: The role of coping strategies and social support. *Psycho-Oncology*, 32(1), 113–124. <https://doi.org/10.1002/pon.6057>
- Obinna-Akakuru, A. U., Njoku, U. B., Agunanne, V. C., Nelson-Okata, E., Onwujialiri, O. I. (2022). Stress factors and job performance of lecturers in tertiary institutions in Nigeria. *International Journal of Education, Teaching, and Social Sciences*, 2(1), 45–55.
- Parker, D. F., DeCottis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 160–177
- Parola, A., Fusco, L., Sica, L. S. (2022). Satisfaction with life and career indecision in Italian university students: The mediating role of presence of meaning in life. In *Atlantis Highlights in Social Sciences, Education and Humanities* (87–100). Atlantis Press International BV.

- Purba, M., Tarigan, L. L., Munthe, E. D., Saragih, V., Sitanggang, M. S. H. (2022). Analysis of the effect of work stress and work motivation on lecturer teaching performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3900–3906.
- Rahman, D. M. A., Rahman, D. M. H., Sadique, D. M. Z. (2023). Quality of work life (QWL) among the faculties of public universities in Bangladesh. *Journal of Business Studies*, 4(1), 243–259. <https://doi.org/10.58753/jbspust.4.1.2023.29>
- Riaz, A., Hussain, Z., Mahmood, S. (2021). Equivocality between job stressors and medical practitioners' work engagement: The moderating role of Islamic work ethics. *Journal of Islamic Business and Management*, 11(02), 362–387. <https://doi.org/10.26501/jibm/2021.1102-008>
- Saadeh, I. M., Suifan, T. S. (2020). Job stress and organizational commitment in hospitals: The mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), 226–242. <https://doi.org/10.1108/ijoa-11-2018-1597>
- Salami, S. O. (2011). Job stress and burnout among lecturers: Personality and social support as moderators. *Asian Social Science*, 7(5). <https://doi.org/10.5539/ass.v7n5p110>
- Sathyanarayana Rao, T. S., Indla, V. (2010). Work, family or personal life: Why not all three? *Indian Journal of Psychiatry*, 52(4), 295. <https://doi.org/10.4103/0019-5545.74301>
- Semerci, A. B. (2016). The Effect of social support on job stress of entrepreneurs. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22.
- Setyaningsih, S., Ishlah, M. S. N., Hardhienata, S. (2019). Optimization of enhancement of lecturer professional commitment using path analysis and sitorem method. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(2).
- Shahab, H., Ali, B. N. (2013). Stressors exploiting teacher's satisfaction and professional commitment the key to reduce job burnout. *African Journal of Business Management*, 7, 4109–4121.
- Silver, P. A. (2010). Knowing when to change: Reprogramming (my) life. *Nature Cell Biology*, 12(8), 730–730. <https://doi.org/10.1038/ncb0810-730>
- Singhal, H., Rastogi, R. (2018). Psychological capital and career commitment: the mediating effect of subjective well-being. *Management Decision*, 56(2), 458–473. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2017-0579>
- Somech, A., Bogler, R. (2002). Antecedents and consequences of teacher organizational and professional commitment. *Educational Administration Quarterly: EAQ*, 38(4), 555–577. <https://doi.org/10.1177/001316102237672>
- Souza, L. K., Martínez, S. B., Gauer, G., Bataglia, P. U., Hutz, C. S. (2023). *Factors influencing life satisfaction in basic education teachers*. Psico-USF.
- Spooner-Lane, R. (2004). *The influence of work stress and work support on burnout in public hospital nurses* (Doctoral dissertation).
- Spurk, D., Hofer, A., Burmeister, A., Muehlhausen, J., Volmer, J. (2019). Occupational commitment from a life span perspective: an integrative review and a research outlook. *The Career Development International*, 24(3), 190–221.
- Su, X., Wang, W., Li, C., Lang, H., Ni, C., Hu, S., Shao, P. (2021). Social support as a moderator between career decision making self-efficacy, professional commitment, and mental health: A structural equation modeling approach. *Psychology and Behavioral Science*, 17(2), 1–8.
- Sukismanto, S., Hartono, H., Sumardiyono, S., Andayani, T. R. (2023). Family support to improve knowledge, attitude, and practices of occupational health and Safety (OHS) in the informal sector. *Malaysian Journal of Medicine and Health Sciences*, 19(2), 175–181. <https://doi.org/10.47836/mjmhs.19.2.26>
- Suryani, N. L., Hubeis, A. V. S., Sunaryo, W. (2021). Increasing commitment to the profession through organizational climate, personality, and job satisfaction of private higher lecturers in the city of south

- tangerang. *International Journal of Educational Research and Social Sciences (IJERSC)*, 2(6), 1468–1475.
- Symeonidis, V., Haas, E., Schneider, K. (2023). Personal, social and professional support for newly qualified teachers: Teacher induction in Austria. *Teaching and Teacher Education*, 121(103916), 103916. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103916>
- Tan, S. L., Zhou, H., Thian, H. J., Della, P. (2024). Influence of perceived job demands on professional quality of life and turnover intentions of hematology nurses: a cross-sectional study. *Journal of Nursing Management*.
- Tansakul, J., Kamata, A., Patarapichayatham, C., Kanjanawasee, S. (2017). An evaluation of items and dimensional structure of a scale to measure teachers' professional commitment in Thailand. *Asian Social Science*, 11(16), 15–24. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n16p15>
- Tehreem, H., Ali, M. M., Tasneem, S. (2022). Job stress and burnout among university teachers with mediating effect of social and gender support. *Review of Applied Management and Social Sciences*, 5(4), 587–603. <https://doi.org/10.47067/ramss.v5i4.278>
- Tseng, H.-T. (2023). Shaping path of trust: the role of information credibility, social support, information sharing and perceived privacy risk in social commerce. *Information Technology and People*, (ahead-of-print). DOI:10.1108/ITP-07-2021-0564
- Usoro, A. A., Etuk, G. R. (2016). Workload related stress and job effectiveness of university lecturers in cross river and Akwa Ibom states, Nigeria. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(1), 34–41. <https://doi.org/10.20448/journal.500/2016.3.1/500.1.34.41>
- Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. SHRM Foundation.
- Velnampiya, T. (2013). Occupational stress and organizational commitment in private banks: A Sri Lankan experience. *Journal of Business Market Management* 5(7), 254–267.
- Vigoda-Gadot, E., Talmud, I. (2010). Organizational politics and job outcomes: The moderating effect of trust and social support: Organizational politics and job outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(11), 2829–2861.
- Villavicencio, A., Hill, K., Conlin, D., Klevan, S. (2024). "A wound that was already festering": The burdens of a racial justice program on teachers of color. *Teachers College Record (1970)*, 126(1), 115–140. <https://doi.org/10.1177/01614681241242200>
- Wachter, K., Murray, S. M., Hall, B. J., Annan, J., Bolton, P., Bass, J. (2022). Stigma modifies the association between social support and mental health among sexual violence survivors in the Democratic Republic of Congo: Implications for practice. *Anxiety Stress Coping*, 31(4), 459–474. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1460662>.Stigma
- Wang, T., Zhang, Y., Wang, J., Miao, H., Guo, C. (2023). Career decision self-efficacy mediates social support and career adaptability and stage differences. *Journal of Career Assessment*, 32, 264–282.
- Ware, H., Kitsantas, A. (2007). Teacher and collective efficacy beliefs as predictors of professional commitment. *The Journal of Educational Research*, 100(5), 303–310. <https://doi.org/10.3200/joer.100.5.303-310>
- Weiss, R. (1974). The provisions of social relationships. In Z. Rubin (ed.), *Doing unto others* (17–26). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Westland, J. C. (2010). Lower bounds on sample size in structural equation modeling. *Electronic Commerce Research and Applications*, 9, 476–487
- Westman, M., Etzion, D. (2001). The impact of vacation and job stress on burnout and absenteeism. *Psychology & Health*, 16(5), 595–606. <https://doi.org/10.1080/08870440108405529>
- Wickramasinghe, V. (2016). The mediating effect of job stress in the relationship between work-related dimensions and career commitment. *Journal of Health Organization and Management* 30(3), 408–420. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2014-0094>

- Wong, C. M., Tetrick, L. E. (2017). Job crafting: Older workers' mechanism for maintaining person—job fit. *Frontiers in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01548>
- Workman, J. (2015). Parental influence on exploratory students' college choice, major, and career decision making. *College Student Journal*, 49, 23–30.
- Wu, N., Ding, F., Zhang, R., Cai, Y., Zhang, H. (2022). The relationship between perceived social support and life satisfaction: The chain mediating effect of resilience and depression among Chinese medical staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(24). <https://doi.org/10.3390/ijerph192416646>
- Xu, Y., Wang, Y. (2023). Job stress and university faculty members' life satisfaction: The mediating role of emotional burnout. *Frontiers in Psychology*, 14, 1111434. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1111434>
- Zhang, H., Zhu, X., Yu, X. (2022). Impact of stress on job engagement among social workers in Beijing: The roles of positive emotion and career resilience. *British Journal of Social Work*, 52(2), 1149–1167. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcab063>
- Zhang, J. (2005). Conceptualizing a strain theory of suicide (Review). *Chin. Mental Health J.*, 19(11), 778–782.
- Zhao, S., Zhang, J., Liu, Y., Ji, H., Lew, B. (2020). The association between psychological strains and life satisfaction: Evidence from medical staff in China. *Journal of Affective Disorders*, 260(July 2019), 105–110. <https://doi.org/10.1016/j.jad.2019.09.006>

Received 05.05.2024

Роль социальной поддержки в ослаблении негативного влияния рабочего стресса на удовлетворённость жизнью и профессиональную приверженность

ИСЛАМ Шайнима

ORCID: 0009-0004-5136-7301

Университет генерала Содермана, Пурвокерто, Индонезия

АДАВИЯ Вивик Рабиатул

ORCID: 0000-0002-8201-1947

Университет генерала Содермана, Пурвокерто, Индонезия

ДАРЬЁНО Дарёно

Университет генерала Содермана, Пурвокерто, Индонезия

Аннотация. Цель. Несмотря на повышенное внимание современных исследователей к профессиональной приверженности, социальный и личный жизненный статус преподавателей не учитывался при изучении рабочего стресса в сфере высшего образования. Хорошо изучены на сегодня только последствия, такие как продуктивность, удовлетворённость и намерение. Целью данного исследования является изучение влияния рабочего стресса на удовлетворённость жизнью и профессиональную приверженность преподавателей, при этом рассматривая социальную поддержку в качестве модератора. *Подход.* Для построения теоретической модели в исследовании были выбраны «Теория социального обмена» и «Теория соответствия между человеком и работой». В исследовании использовался метод удобной выборки. Для сбора данных у 228 преподавателей индонезийских государственных университетов использовались анкеты, а для анализа эмпирических данных использовался метод моделирования структурными уравнениями (PLS-SEM). *Результаты.* Согласно полученным результатам, рабочий стресс значительно обуславливает удовлетворённость жизнью ($\beta = -0,312$; $p < 0,01$) и незначительно связан с профессиональной приверженностью ($\beta = 0,059$; $p > 0,01$). Удовлетворённость жизнью также незначительно предсказывает профессиональную приверженность ($\beta = 0,150$; $p > 0,01$). Кроме того, социальная поддержка не смягчает связь между рабочим стрессом и профессиональной приверженностью ($\beta = -0,016$; $p > 0,01$), но обуславливает связь между рабочим стрессом и удовлетворённостью жизнью ($\beta = -0,120$; $p < 0,01$). Ограничения исследования. Исследование ограничено одной страной и, в частности, только государственными университетами, которые не могут быть обобщены. Полученные результаты требуют более широкого исследования факторов, влияющих на профессиональную приверженность преподавателей, и свидетельствуют о необходимости усиления социальной поддержки для снижения стресса, связанного с работой, и улучшения общего благополучия работников высшего образования. *Ценность результатов.* Интегрируя то, как многочисленные проблемы работы и личной жизни влияют на личную удовлетворённость людей жизнью и профессиональными обязательствами, а также факторы, которые связаны с профессиональной приверженностью, это исследование развивает теорию социального обмена и теорию соответствия между человеком и работой. Кроме того, исследование вносит уникальный вклад в поведенческую науку, изучая роль социальной поддержки со стороны внутренней организации и внешней среды и то, как такая поддержка смягчает связь между рабочим стрессом, с одной стороны, и профессиональной приверженностью и удовлетворённостью жизнью, с другой стороны.

Ключевые слова: рабочий стресс; профессиональная приверженность; социальная поддержка; преподаватель; удовлетворённость жизнью; Индонезия.



Индустриальная психология: предмет, задачи дисциплины и геополитика. Часть 1

ТОЛОЧЕК Владимир Алексеевич

ORCID: 0000-0003-1378-4425

ФГУН Институт психологии РАН, Москва, Российская Федерация

Аннотация. *Цель.* Предмет психологии как научной дисциплины остается темой научных дискуссий; также открытыми остаются и вопросы предмета отдельных дисциплинарных областей (вследствие развития науки, эволюции социальных объектов, изменения актуального социального запроса, особенностей социально-исторической среды). *Цель исследования* заключается в историко-теоретическом анализе идеологических, методологических, методических и организационных аспектов проведения научно-исследовательских работ (НИР) и научно-практических работ (НПР) в современных организациях. *План исследования.* Гипотезы исследования. 1. Выбор, формулирование и следование в научной дисциплине определённым идеологическим, методологическим и методическим постулатам и допущениям закономерно приводит к становлению соответствующих научных парадигм, социальных технологий и эффектам их использования в практике решения научных и практических задач. 2. Вследствие эволюции социальных объектов и научной дисциплины, содержательное наполнение постулатов и допущений должно регулярно подвергаться методологической рефлексии и корректироваться. 3. Оптимальные варианты решения локальных научно-исследовательских и научно-практических задач в современных организациях могут иметь трансситуативные эффекты, содействующие их более широкому использованию. 4. Научные и социальные технологии, имеющие трансситуативные эффекты, могут рассматриваться и выступать в качестве компонентов «мягкой силы» в практике реализации геополитики государством. *Предмет исследования:* ресурсы научных разработок в области индустриальной психологии как возможные компоненты «мягкой силы», составляющей геополитики государства. *Методы исследования:* анализ научной литературы, рефлексия опыта научной и практической работы в разных сферах профессиональной деятельности психологов. Критически рассматривается понимание предмета, задач и методов индустриальной психологии, сформулированных в начале XX в., утверждаемых в зарубежной психологии. Проводится сравнительный анализ истории развития государств (США и России) с конца XIX в. по настоящее время (участие в войнах оборонительных или захватнических, потери населения, эмиграция и (или) иммиграция, изменения территории), актуальных социальных задач. Трансляция фрагментов культуры, в том числе, достижений науки как эталонов, рассматривается как компоненты «мягкой силы», последовательно реализуемой в логике геополитики государств — форм и средств влияния одних государств на другие. Анализируются история становления дисциплины, методологемы и идеологемы, доминирующие в зарубежной психологии, валидность методического инструментария, не во всем приемлемые для отечественной индустриальной психологии на данном историческом этапе; рассматриваются проблемы состояния российской психологии и наши ресурсы. Резюмируется, что главными задачами для нас остаются «сбережение народа», ориентация психологии на решение актуальных социальных задач. *Результаты.* Предложено проводить творческое и критичное переосмысление базовых феноменов и концепций отечественных учёных; искать новые формы представления «старых вопросов» в логике парадигмы совместной деятельности, в логике постнеклассического типа рациональности, расширяющих

наши «горизонты видения»; учиться доводить наши открытия и изобретения до уровня социальных технологий. Нам нужно формировать новое видение нашего предмета и задач, которое станет инструментом его приближения, способом управления его эволюцией, средством его реализации, теорией и практикой его воплощения.

Ключевые слова: психология, предмет, задачи, дисциплина, методология, социальный запрос, идеологемы, геополитика.

Введение

Периодически в психологии, в её отдельных направлениях, сферах, областях предметом дискуссии становятся вопросы её предмета и задач, что является нормальным явлением для эволюционирующей гуманитарной дисциплины. Пожалуй, наиболее регулярно и последовательно эти вопросы обсуждаются в работах В. А. Мазилова, одного из ведущих отечественных методологов. Приведём несколько фрагментов: «научная психология как фундаментальная дисциплина ещё только формируется ... Осознание уникальности предмета и поиски своего пути — магистральная линия размышлений и разработок современной методологии психологической науки...» (Мазилев, 2017, с. 10); «...предмет психологии был задан слишком узко» (Мазилев, 2020, с. 8); «...реализация основного предварительного условия — пересмотра понятия предмет — позволит психологии существенно продвинуться в решении фундаментальных проблем»; «сердцевиной методологии является понятие предмета психологической науки» (Мазилев, 2020, с. 9). В работах В. А. Мазилова и В. Д. Шадрикова в качестве предельно полного и целостного предмета нашей дисциплины ими предлагается «*внутренний мир человека*» (Мазилев, 2020; Шадриков, 2004; Шадриков, Мазилев, 2015).

Согласимся, что «Понятие «*внутренний мир человека*»... отражает бытие человека и формируется в процессах жизнедеятельности» (Мазилев, 2020, с. 53); следовательно, в многообразии всех взаимодействий человека с миром, с другими людьми, прежде всего. Но в границах той или иной научной области мы всегда вынуждены заужать базовый предмет, выделяя в нём и изучая лишь то, что будет способствовать конструктивному развитию данной отрасли науки в возможности решения конкретных практических задач на данном этапе эволюции дисциплины.

И не только периодической коррекции своего предмета требуют разные дисциплинарные области, иначе едва ли возможно последовательное изучение его разных аспектов, граней, сторон. Всегда есть историческое время, особенности социально-экономического состояния государства, прямо и косвенно отражаемые в особенностях актуального социального запроса науке. Принимая как базовое допущение, что становление тех или иных научных дисциплин есть следствие эволюции нескольких факторов: собственной логики науки, особенностей социально-исторической среды, прямо и косвенно сформулированного социального запроса (Мамардашвили, 2010; Мамардашвили, Соловьев, Швырев, 1970; 1971; Степин, 2000), зададим вопрос: В чём состоит этот запрос к нашей дисциплине в настоящее время? В нашей стране, а не вообще в «мире», в США, в том числе?

При такой постановке вопроса общий для дисциплины предмет, очевидно, должен рассматриваться в его наиболее актуальных аспектах ориентированно на решение наиболее насущных научных и научно-практических задач, с одной стороны, следуя магистральным путям эволюции дисциплины, с другой — ориентируя учёных на разработку методологических и методических средств решения актуальных задач «здесь и теперь».

Социальные задачи для нас выступают в их узком и в широком смысле. Гуманитарная наука, психология в том числе, в последние десятилетия чаще рассматривается лишь как научная и как учебная дисциплина, но не как технологии решения научно-практических задач. Но замкнута ли гуманитарная дисциплина на самой себе, на решении её узко дисциплинарных задач? Или есть мета-позиции, в масштабе которых те или иные проявления дисциплины могут рассматриваться и реально заявлять о себе как нечто большее, как фрагменты культуры, имеющие самоценность?

Сравнительно недавно, на рубеже XIX — XX столетий началось формирование особой дисциплины — географической политики (геополитики), очень быстро ставшей политической, а не географической дисциплиной. В последние годы и геополитику в целом, и «мягкую силу», в том числе, стали рассматриваться как инструменты влияния одних государств на другие (Дергачев, 2004; Маринченко, 2009; Нье, 2008). В широком смысле под «геополитикой» понимают дисциплину, изучающую теорию и практику контроля над территорией своего государства и других регионов, представляющих «национальный интерес»; средства, формы и закономерности сфер влияния одних государств на другие, о концентрации эти воздействий («центров силы», «силовых полей») посредством разных ресурсов, в том числе и межгосударственных объединений. Основными понятиями дисциплины являются пространство, геополитическая структура (центр, полупериферия, периферия), национально государственные интересы, национальная безопасность, мировой порядок, держава и сверхдержава (великая, региональная, ядерная, космическая, экономическая, спортивная), холодная война, прокси-война, военно-стратегический паритет, глобализация, многополярный мир. С 1990-х годов в широкий обиход вошло также понятие «мягкая сила» (*soft power*). «Мягкая сила» («гибкая сила», «гибкая власть») — формы и средства влияния одних государств на другие, основанные на культуре, политической идеологии и внешней политике страны, в которой могут и должны быть фокусированы геополитический статус страны, особенности цивилизации, стратегии и экономическая и политическая модели развития, особенности культуры, информационные ресурсы. Согласно Джозефу Наю, автору этого понятия, мягкая сила — форма власти, позволяющая добиваться желаемых результатов на основе формирования привлекательности государства, добровольного участия других народов, формирования их симпатии к твоей стране, в отличие от политики «жёсткой силы», основанной на принуждении. Видимо не случайно, родоначальниками этой дисциплины, появившейся на рубеже XIX-XX ст. выступали английские, немецкие, американские ученые, а не российские, хотя подобный успешный опыт есть у нас. Примером успешного проведения политики мягкой силы служат «русские сезоны в Париже» С. П. Дягилева, первый спутник и первый человек в космосе, во многом инициированные Н. С. Хрущёвым.

Выделим и рассмотрим, как особую цель геополитики и, в частности, мягкой силы как инструментов защиты и сохранения суверенитета государства, наши научные приоритеты, методологемы и идеологемы, социально-психологические технологии, которые могут быть определены, оформлены и доведены до качества «продукта» в русле нашей научной дисциплины, индустриальной психологии как её дисциплинарной области.

Название «индустриальная психология» здесь используется в широком смысле. Под индустриальной психологией понимается комплекс научных и научно-практических дисциплин, ориентированных на изучение и выработку рекомендаций и социально-психологических технологий управления человеческими ресурсами (УЧР) в сферах материального производства. В отечественной психологии это комплекс дисциплин с нечётко различаемым и слабо разделяемым предметом и методами исследования — психология труда, психология организационного развития, инженерная психология, эргономика и когнитивная эргономика.

Наши актуальные проблемы — структурная безработица, прежде всего, в сфере материального производства, есть типичное явление современности; следовательно, технологии успешного решения таких научных и научно-практических задач могут выступать и в статусе мягкой силы. Название «индустриальная психология» используется нами в контексте историко-социальных задач дисциплины, в данном случае, как одного из возможных инструментов геополитики, как сфера деятельности, идеологемы и методологемы которой могут нами определяться лучше, конструктивнее и человечнее, чем это делали и делают наши зарубежные коллеги.

Не будем упрощать обсуждаемые проблемы. Даже в масштабе одной области науки есть и, видимо, будут свои собственные микропроблемы, нередко заявляющие о себе как разрывы и несоответствия «теории» и «практики» (см.: Онес и др., 2017; Толочек, 2017). Но можно предполагать, что появление и сохранение подобных микропроблем есть следствия нерешения некоторых макропроблем данной дисциплинарной области и дисциплины в целом. Так, например, в начале XX в. в трудах психотехников не встречались сетования на разрывы и несогласованности теоретической и прикладной составляющей дисциплины (см.: Геллерштейн, 1926; Мунипов, 2006); нет подобных сетований и в современной медицине, вероятно, своевременно, конструктивно и благополучно разрешившей подобные «противоречия теории и практики». Предположим, что обсуждаемые вопросы и предложения вариантов их решения и есть то, что методолог называет «методологией снизу» — «методология должна быть методологией «снизу». ...методологические положения должны идти ...от проведения психологических исследований, от опыта и обобщений самой психологической науки» (Мазиллов, 2017, с. 10). Итак, признаем, что есть, накопились и требуют своего решения множество научных и научно-практических задач, которые до настоящего времени остаются проблемами для многих экономически развитых стран, конструктивное решение которых могло бы иметь множественные позитивные эффекты.

Цель исследования: историко-теоретический анализ идеологических, методологических, методических и организационных аспектов проведения научно-исследовательских работ (НИР) и научно-практических работ (НПР) в современных организациях. *Предмет исследования:* ресурсы научных разработок в области индустриальной психологии как возможные компоненты «мягкой силы», составляющей геополитики государства. *Методы:* анализ научной литературы, рефлексия опыта научной и практической работы в разных сферах профессиональной деятельности психологов. *Гипотезы:* 1. Выбор, формулирование и следование в научной дисциплине определенным идеологическим, методологическим и методическим постулатам и допущениям закономерно приводит к становлению соответствующих научных парадигм, социальных технологий и эффектам их использования в практике решения научных и практических задач. 2. Вследствие эволюции социальных объектов и научной дисциплины, содержательное наполнение постулатов и допущений должно регулярно подвергаться методологической рефлексии и корректироваться. 3. Оптимальные варианты решения локальных научно-исследовательских и научно-практических задач в современных организациях могут иметь транзитивные эффекты, содействующие их более широкому использованию. 4. Научные и социальные технологии, имеющие транзитивные эффекты, могут рассматриваться и выступать в качестве компонентов «мягкой силы» в практике реализации геополитики государством.

Исторические тенденции трансформаций государств (конец XIX — начало XXI вв.)

Принимая как исходное положение нашего анализа констатации отечественных философов и методологов науки о том, что эволюцию научных дисциплин определяют такие факторы, как её собственная логика развития, историко-социальная ситуация, особенности социального запроса (социального «заказа»), рассмотрим некоторые исторические изменения последних полутора столетий в ключе формулирования предмета и задач нашей дисциплины. Припомним некоторые важные исторические события последних полутора столетий. Именно в этот период происходило становление и развитие психологии как научной и практической дисциплины. Следовательно, параллельно текущие исторические события не могли не выступать важным условием, а не только лишь тем социальным контекстом, в русле и в логике которого происходило становление отечественной и зарубежной психологии, в чём-то разной у нас и у них.

После полувекового затишья, после наполеоновских войн, в Европе и других частях света произошли сравнительно быстро начавшиеся и завершившиеся локальные войны (франко-германская 1870–1871 гг., русско-турецкая 1877–1878 гг., испано-американская 1898 г., русско-японская 1904–1905 гг.). Спустя несколько десятилетий начались крупные войны с прямым и косвенным участием уже десятков стран — Первая мировая и Вторая мировая война. Следствиями первой из них были крушения четырёх монархий (в России, Пруссии, Австро-Венгрии и Турции), революция и гражданская война в России; второй — раздел Европы и мира на два враждебных лагеря. С конца 1980-х и по возрастающей с начала 1990-х годов имеет место «ползучая экспансия Запада», «англо-саксонского мира» во многих регионах, в том числе — и в Российской Федерации. За метафорой «Запад», «англо-саксонский мир» подразумеваются, прежде всего США. Поэтому наш анализ сконцентрируем на эволюции этих двух стран за последние полутора столетий.

Напомним о некоторых важных событиях как возможных предпосылках экспансии Запада. Как предысторию нашего анализа и его первую «реперную» точку выделим акт купли-продажи Аляски и Алеутских островов (1867 г.) — для России первой крупной потери большой территории в новой истории (основными аргументами апологетов продажи были её удалённость и сложность управления), для США — первым приобретением большой территории далеко отстоящей от государственной границы. Через три десятилетия, в 1898 г. США инициируют войну с Испанией, в результате которой присоединили принадлежавшие Королевству Испания с XVI века Кубу, Пуэрто-Рико и Филиппины. С середины и до конца XIX в. Россия проводит несколько военных походов (Туркестанских, Среднеазиатских) с целью ликвидации Кокандского и Хивинского ханств, Бухарского эмирата и присоединения этих территорий (основными аргументами этих войн были пресечение нападений на русские поселения и работоторговля, противодействия Великобритании в наших приграничных регионах). Одним из результатов Русско-турецкой войны (1877–1878 г.) были возврат России южной части Бессарабии, присоединение Карса, Ардагана и Батума. Эти действия с полным правом рассматриваются как расширение государства до его естественных географических границ. Аналогичные задачи решали США в войне с Мексикой в 1846–1848 гг. (аннексия Техаса и других территорий).

Более последовательной и логичной стала последующая история эволюции двух стран — России (Российской Империи, РСФСР, СССР, Российской Федерации) и США. Ограничивая наш

анализ сравнительными изменениями названных двух стран, рассмотрим лишь три составляющие этих изменений — изменения территории, человеческие потери и (или) приобретения, изменения влияния в мире. Рассмотрим некоторые статистические данные (сильно варьирующиеся по разным источникам, но достаточно показательные для задач нашего анализа), отражающие последствия Первой и Второй мировой войны, революции и гражданской войны в России, некоторых последующих событий (Таблица 1). Военные конфликты с Японией 1930-х гг.: потери убитыми.

Таблица 1. Фрагменты истории государств: изменения, геополитика, тенденции эволюции (XIX — XX — XXI вв.)

Период	Соединённые Штаты Америки	Россия
Конец XIX в.	«Доктрина Монро» (1823 г.). Урегулирование территориальных споров (с Великобританией, Канадой, Мексикой и др.), их юридическое оформление; Испано-Американская война: захват неконтинентальных территорий. Военных потерь нет. Есть расширяющаяся иммиграция из стран Европы.	Русско-Японская война и потеря территорий (Сахалин и Курилы), потеря влияния в Китае и в Маньчжурии, потеря военной базы (Порт-Артур). Первая русская революция. Потери: 44 000–120 000 чел.
1914–1920-е гг.	Участие в I Мировой войне (на завершающем этапе); потери – 117 000 чел. Активное участие в политических реформациях в Европе, в интервенции в России. Расширяющаяся иммиграция из стран Европы.	Участие в I мировой войне; потери – более 1300 000 чел. Февральская и Октябрьская революции. Отделение Финляндии. Гражданская война; война с Польшей. Потери: убитыми и умершими от ран от 1 до 10 млн. чел.; около 2 млн. чел. эмигрировали. Отделение Польши, Прибалтики, Западной Белоруссии, Западной Украины, Буковины и Бессарабии
1930–1940 гг.	Иммиграция квалифицированных специалистов и неквалифицированной «рабочей силы».	Военные конфликты с Японией; потери — около 20 000 чел. Война с Финляндией; потери: около 100 000 чел.; присоединение прежних территорий. Договор с Германией, присоединение Прибалтики, Западной Белоруссии, Западной Украины, Буковины и Бессарабии.
1941–1945 гг.	Участие во II Мировой войне (в Азии и локальное в Европе на завершающем этапе); общие потери — 418 000 чел.	Участие во II Мировой войне (Великой Отечественной войне); потери — более 27 млн. чел.
1945–1980-е гг.	Активное участие в политических и экономических реформациях в Европе и в Азии. Создание «железного занавеса», блока НАТО. «Холодная война», создание более 700 в/баз за пределами страны. Приобретение 200-мильной зоны в Охотском море. Иммиграция квалифицированных специалистов и неквалифицированной «рабочей силы».	Активное участие в политических реформациях в Европе. Создание «социалистического лагеря», «Варшавского договора». «Холодная война», активная поддержка стран «социалистического лагеря», развивающихся, с «социалистической ориентацией». Подавление выступлений в Венгрии, Чехословакии, Польше. Война в Афганистане. Уступка США 200-мильной зоны в Охотском море.
1990–2000-е гг.	«Победа в Холодной войне», радикальные продвижения в решении геополитических задач, расширение блока НАТО. Иммиграция квалифицированных специалистов и неквалифицированной «рабочей силы».	«Поражение в Холодной войне», развал СССР (потеря 14 республик), ликвидация «Варшавского договора» и «СЭВ», сложные отношения с отделившимися республиками, «проблемы русского мира» (более 30 млн. русскоязычных остались за рубежом, в т.ч., около 20 млн. этнически русских). Резкое снижение активности на международной арене, «политика уступок». Эмиграция квалифицированных специалистов; иммиграция неквалифицированной «рабочей силы».
Население	1870 г.: 39, 8 млн. чел.; 1960 г.: 180,7 млн. чел.; 2020: 329,5 млн. чел.	1870 г.: 83,3 млн. чел.; 1960 г.: 119,9 млн. чел.; 2020: 145,2 млн. чел.

Довольно сложно числом «однозначно» отразить изменения влияния в мире двух стран, но косвенно о происходящих трансформациях можно судить по изменениям численности населения, доли в мировом производстве товаров и торговле, о пропорциях военных баз за пределами страны; косвенно — в названиях наших торговых точек, органов государственной власти, музыкальных произведений, исполняемых на конкурсах вокалистов, кинофильмов в кинопрокате (едва ли такую же долю русскоязычных названий мы найдем «за океаном»). Уже на этом основании можно делать выводы об усилении влияния в мире США в последние полтора столетия, с одной стороны, и ослаблении влияния России, с другой.

Завершая анализ, резюмируем: несопоставимо большие потери России (СССР) в минувших войнах, в сравнении с США, не есть исключительно следствия неблагоприятных ситуаций на полях сражений; потери огромных территорий на протяжении последних полутора столетий не есть следствия лишь неумелого политического «торга». Два разрушения государства — Российской Империи и СССР — на протяжении минувшего столетия не есть следствия исключительно лишь накопленных сложностей в экономико-хозяйственной деятельности государства; усиление в последние десятилетия в странах Западной Европы и Северной Америки открытой русофобии не есть следствия изъянов русской культуры, русского языка.

Более вероятно предполагать, что первое, второе, третье, четвёртое были и во многом остаются отражением особенностей геополитики, проводимой с одной стороны (Россией) и с другой стороны (США). Признаем, что именно в сфере геополитики и, в частности, такой её составляющей как «мягкая сила» мы уступали нашим оппонентам, что нами не освоены в должной мере эффективные средства, еще не познаны их возможности, не использованы доступные нам ресурсы. Если мы не хотим и в последующем платить непомерно высокую цену за право жить, говорить на родном языке, поддерживать и развивать нашу культуру, быть суверенными в главном, то мы, наконец, должны расширить наш «горизонт видения» прямых и косвенных, краткосрочных и долгосрочных роли и эффектов мягкой силы как нам доступного компонента активной геополитики. Нам должно обратить внимание на то, что мы берём и что мы можем предложить миру; активно использовать то, что мы создаем сами и что можем предлагать другим.

Не затрагивая всей сложности геополитики как теории и практики, сильно упрощая, можно сказать так: всё, что мы делаем в науке и в практическом воплощении её результатов, должно просматриваться нами и плане метапозиции — того, как результаты нашей деятельности могут трансформироваться как «продукт», который мы можем предложить представителям других культур как технологии, как целостный, завершённый «продукт», сравнительно быстро и легко интегрируемый в социально-психологические технологии (а не только лишь идеи, нравственные позиции, научные подходы, которые быстро теряют своё «авторство»). Едва ли мы сможем достигнуть желаемых результатов следуя лозунгу рубежа 1950–1960-х годов («Догнать и перегнать Америку»). Нам нужно идти своим путём, тем, который надёжно обеспечит нашу суверенность в её широком понимании, путём, который нам нужно найти, который может быть примером для других.

Индустриальная психология: идеологемы и методологемы XX века

Признаем, что базовые для современной психологии, во всяком случае, для психологической практики (психотерапия, управление человеческими ресурсами) идеологемы и методологемы как постулаты и допущения были преимущественно сформулировали в зарубеж-

ной психологии, прежде всего, в Североамериканской психологии. Но насколько они были адекватны для минувшего столетия и какими они могут и должны быть в начале XXI в., это те открытые вопросы, которые подлежат обстоятельному анализу и обсуждению. Итак, рассмотрим некоторые особенности становления индустриальной психологии.

Особенности эволюции индустриальной зарубежной психологии

Припомним историю в её «классическом» варианте — эволюции дисциплины в США. В конце XIX — начале XX вв., благодаря «практикам», подвижникам и энтузиастам (Фредерику Тейлору, Фрэнку и Лилиан Гилбрет, Элтону Мейо и другим), а также «теоретикам», представителям академической психологии (У. Джеймсу, Дж. Дьюи, Г. Мюнстербергу, О. Липману и другим) психология как научная дисциплина становится всё более популярной и деятельной дисциплиной. В периоды социальных потрясений (участие страны в войне, создание профессиональной армии в период Первой и Второй мировой войны, последующая массовая демобилизация и перестройки промышленного производства и тому подобное) служили хорошим полигоном для апробации социально-психологических технологий (см. обзоры: Уорнер, 2001; Толочек, 2024). В контексте наших задач НИР выделим примечательное: во многих экспериментах, проводимых на разных предприятиях и в разных компаниях Ф. Тейлором, Ф. Гилбретом, Э. Мейо в качестве испытуемых часто выступали эмигранты первого поколения (см.: Уорнер, 2001). Можно предполагать, что непрерывный более столетия поток эмигрантов, во многом определял мировоззрение наших коллег, их трактовки сущности человека, задачи управления человеческими ресурсами, цели, реальные возможности, погрешности и прегрешения профессионального отбора, в частности. Концепции человека «X» и «Y», сформулированные Д. МакГрегором, по существу, были манипулятивными. Компании должны умело управлять мотивацией людей; люди — объект воздействия, должно лишь правильно подбирать разнообразные средства поддержания и управления их мотивацией труда. В широком смысле национальная культура США — «плавильный котел», приводящий всех к некоторому «среднему» состоянию, удобному для управления отдельными персонами, социальными группами, человеческими ресурсами в целом. Выделим и особое внимание и пристрастие американских учёных к успеху, индивидуальному успеху отдельного человека, успешной карьере как самоценности.

В целом, идеологемы североамериканской психологии можно определить как ППП (персонализм (индивидуализм), прагматизм, плюрализм). Да, в середине XX в. в русле этой психологии оформляется «третья сила», гуманистическая психология. Но суть самоактуализации А. Маслоу — индивидуальное развитие человека до вершины «само» (самоактуализации); в клиентоцентрированной терапии К. Роджерса — «центр» понимания и воздействия — индивид, индивидуальность. Эти «детали» мы находим чрезвычайно важными для понимания сущности исторически складывающихся социально-психологических технологий в США.

В отношении решения широкого круга задач управления человеческими ресурсами явно просвечивается доминанта экстенсивного подхода к использованию возможностей человека; это теория и практика техник широкого «просеивания», отбора лучших для исполнения ограниченных трудовых функций и отклонения «непригодных». Логика сравнительно более поздней концепции «компетенций» (Роберта Уайта, Дэвида МакКлелланда и других), предложенной в начале 1970-х гг. есть по существу логика «заточки» человека на исполнение им ограниченных операций, позволяющая экономно расходовать разные ресурсы компании (материальные, временные, финансовые), но не задающаяся вопросом, что человеку будет стоить длительная узкая специализация; компетентностный подход — это концепции того,

как целесообразно инвестировать в развитие человека в логике «здесь и теперь», как поддерживать и учитывать баланс вложений в работника и полученной от этого прибыли.

Обратим внимание и на сравнительно невысокие коэффициенты валидности, подтверждаемые в независимых мета-анализах, при том, что технологии отбора совершенствуются, а методический инструментарий методично разрабатывается и до настоящего времени (Таблица 2).

Таблица 2. Валидность разных методов оценки персонала и кандидатов на работу

Методы	Валидность (источник)				
	B1	B2	B3	B4	B5
Интервью	.00 – .25	.20 – .40	.19	.07	++
Тесты достижений	.10 – .20	.10 – .32	.35	–	.30
Тесты интеллекта	.20 – .30	+ –	–	.43	.45
Личностные тесты	.20 – .40	.10 – .30	–	.10 – .25	.15
Ситуативные методы	.20 – .30	+ –	.20 – .30	–	.30
Суждения коллег (стажировка)	.30 – .40	.30 – .50	.20 – .40	–	.44
Биографические методы	.40 – .70	.30 – .35	.35	–	.37
Ассессмент-центр	.40 – .75	++	.34	.44	–
Рекомендательные письма	–	.17 – .26	–	–	.18

Примечание: Значения валидности приведены согласно метаанализу, проведённому независимыми исследователями (указан диапазон минимальных и максимальных значений корреляций, либо — их средние величины), представленному в литературных источниках: B1 (Дуракова, 1998); B2 (Купер, Робертсон, Тинглай, 2005); B3 (Маничев, 2000); B4 (Фулер, Хьюбер, 2000); B5 (Бовин, 2018).

Примечательно и то, что в независимых мета-анализах (вернее, в обзорах таких исследований на протяжении последних 20–25 лет) устойчиво сохраняются типичные диапазоны валидности разных методов; как правило, валидность каждого из них (за исключением наиболее сложных в организации и трудоёмких) невысока, чаще не превышающая $r = 0,40$, при том, что на протяжении всего XX в. технологии профотбора совершенствовались, а разработка новых методик не прекращалась. Из отмеченного выше следует, что эвристики психодиагностических методик, технологии которых были разработаны в середине минувшего столетия не высоки и принципиально ограничены. Что выступает такими ограничителями, вопрос открытый и требует серьёзного осмысления.

Можно предположить, что одними и весомых ограничений выступают идеологемы и «теории» человека, оформленные в зарубежной психологии, а также — методологемы профессионального отбора, те постулаты и допущения, которым следуем и мы до настоящего времени. В этом плане выделим следующие.

1. Технологии отбора разрабатываются на больших выборках специалистов, более и менее успешных как профессионалы в каждой отдельной сфере деятельности.
2. Для анализа факторов успешности и разработки алгоритмов отбора, как правило, используются методы параметрической статистики, базирующиеся на посылке нормального распределения анализируемых данных.
3. Нормальным распределение статистик в смещённых выборках, то есть в группах лиц, подвергаемых психодиагностике с целью решения задач профессионального отбора, зачисления в резерв и тому подобных, быть не может.
4. Де-факто в ту или иную профессиональную сферу подвизаются не «средние», не разные представители нормально распределённой выборки, а преимущественно акцентуанты, люди, ориентированные на определённые виды деятельности, её режимы, тяжесть труда, перспективы карьерного продвижения, типичное профессиональное сообщество и многое другое.

5. Ориентация алгоритмов профотбора на усредненные статистики в смещённых выборках принципиально ограничивает потенциал таких технологий.
6. Разработанные технологии наиболее эффективны при условии высокой конкуренции — порядка 8-10 кандидатов на одну вакансию.
7. Регулярный приток эмигрантов на протяжении полутора столетий, сохраняющаяся высокая безработица поддерживают необходимые условия, требуемые для данных технологий профотбора.

Итак, исторически сложившиеся в начале XX в. технологии профотбора были, несомненно, сильным решением. Спустя столетие они таковыми уже не являются, но, кажется, этого не замечают. Социальные объекты исторически изменяются, что предполагает поиск и разработку новых, более конструктивных социально-психологических технологий.

Особенности эволюции индустриальной психологии в России

В начале XX ст. работы российских учёных-психотехников хронологически и содержательно соответствовали тому, что делалось в Европе и США; они не уступали по осмыслению проблем, а концептуально в чём-то и опережали движение научной мысли. В конце 1920-х — начале 1930-х годов в практике воплощения достижений науки мы также не отставали. Но после памятного постановления 1936 г. ЦК ВКП(б) и Совнаркома СССР все практические и экспериментальные работы были приостановлены. Возрождение отечественной психологии, психологии труда и инженерной психологии в том числе, фактически начинается с середины 1960-х гг. К концу 1980-х гг. сложились основные дисциплинарные институты (структуры учебных подразделений, программы подготовки специалистов, научные журналы). Собственно организационной психологии как научной дисциплины у нас не было; но были созданы и успешно функционировали психологические и социологические службы на отдельных предприятиях, в силовых структурах. В 1990-х гг. эти службы во многих случаях были ликвидированы или реорганизованы с потерей влияния на управление персоналом, квалифицированные специалисты рассеялись, многие были потеряны для науки и практики. Замещение этих служб отделами «развития персонала» стали уже другой историей, следующей иным постулатам. Точечные подразделения, в которых проводились эргономические исследования, не оказывали заметного влияния на развитие дисциплины в целом.

В отношении всех четырёх областей (психологии труда, инженерной и организационной психологии, эргономики), как выше отмечалось, сохранялась и даже возрастала их дифференциация на «теорию» (академическую психологию и учебную дисциплину) и «практику», опыт решения конкретных научно-прикладных задач (Бовин, 2018; Иванов, Штроо, 2018; Онес и др., 2017; Толочек, 2017). Методические приёмы и методология были полностью заимствованными из зарубежных публикаций. Специалисты-практики активно включали в свой арсенал всё, что было накоплено академической психологией и психотерапией, всё, что могло быть использовано первоначально, оперативно, с минимальными трудозатратами. Спонтанно формировался набор универсальных приемов работы консультантов, пригодных для решения нескольких типичных задач, как правило, сопровождающих становление и начальные стадии развития компаний. Новые специалисты-практики в своём большинстве были «не дружны» с академической психологией, взаимный обмен знаниями и опытом ограничивался. Различия в оплате труда «академиков» и «практиков» также затрудняли их профессиональные взаимодействия.

В то время как в нашей стране проходило активное становление новой психологической практики, в начале 1990-х состояние «академиков» можно было характеризовать как «культурный шок», у одних прошедший сравнительно быстро и легко, у других — в более тяжёлой

форме. Отношение отечественных психологов к истории СССР неоднозначное. В 1990–2000-х годах, после крушения СССР, ряд крупных учёных представляли радикальные оценки прошлого и настоящего нашей психологии (Василук, 1996; Зинченко, 2003; Мазилов, 2017; 2020). Так, например, В. П. Зинченко крайне жёстко оценивал методологию советской психологии, которая была «связана не столько с теорией и философией, сколько с идеологией, находившейся над всем. Последняя была крайне агрессивна, претенциозна и самозванна» (Зинченко, 2003, с. 98), существо которой составляли схематизмы, а не проблемы, которые представлялись «в форме постулатов, а не проблем, что сковывает свободу мысли...» (Зинченко, 2003, с. 99), для которой были характерны «недостаточность, а то и неполноценность, неадекватность ... методологических принципов советской психологии» (Зинченко, 2003, с. 114). Обращаю внимание, речь идёт о психологии и её методологии, в которой вырастали и которую творили Б. Г. Ананьев, Л. С. Выготский, А. Н. Леонтьев, С. Л. Рубинштейн и другие.

Со временем острота восприятия кризисного состояния отечественной дисциплины несколько снизилась; в то же время каноны зарубежной психологии были усвоены одними творчески, другими — нетворчески. С одной стороны, многие успешно поднялись к высокому уровню методологической рефлексии задач научной деятельности (Дорфман, Калугин, 2021; Корнилова, Смирнов, 2006; Куликов, 2013; Мазилов, 2017; 2020; Юревич, 2005; 2010), с другой — не обошлось и без издержек и «перегибов от восторга». Своеобразно зарубежные «каноны научности» проявляются и в том, что около трети статей в наших журналах посвящены процедурам адаптации зарубежных методик и разработке новых, что рецензенты жёстко настаивают на соблюдение требований АПА (Американской психологической ассоциации) российскими авторами научных статей в российские же журналы. Немаловажным назовём и сохраняющиеся разрывы и даже возрастающее «разбегание» разных частей психологии — академической, учебных дисциплин и прикладных областей — психотерапии, организационного консультирования. Обобщая, не находим оснований говорить о последовательном и поступательном продвижении отечественной психологии в поисках «своего пути», третье десятилетие для нас ориентирами выступают постулаты зарубежной психологии.

В целом, всё более очевидным для нас становятся явные ограничения доминирующей до настоящего времени парадигмы индивидуальной деятельности, тогда как парадигма совместной деятельности ещё лишь разрабатывается, обозначены лишь её контуры, задан лишь её абрис в трудах А. Л. Журавлёва, Б. Ф. Ломова, В. И. Панова и других. Второй важной темой размышления методологов являются условия и возможности интеграции разных отраслей науки в единое течение, создания интегративной психологии, о чем регулярно размышляли В. П. Зинченко, В. В. Козлов, В. А. Мазилов, А. В. Юревич и другие. Эти вопросы также ещё не решены, они всё ещё не откристиализованы в чёткие научные ориентиры и социально-психологические технологии.

Заключение

В чём заключаются главные задачи российской геополитики в обозримой перспективе? Какой вклад в её составляющие («мягкую силу») мы могли бы вносить? С начала XVIII в. — периода попыток активной интеграции России с западной цивилизацией — войны, войны, войны и потери, потери, потери людей. В начале 1990-х гг. резонансной стала статья В. Цимбурского «Остров Россия». Автор пророчески утверждал, что Россию в Европе, как и в США, никогда не будут воспринимать и принимать как равную державу, как «свою». Что нам нужно строить собственную суверенную политику, что нам нужно решать множество своих

задач, не решаемых на протяжении столетий. Что у нас множество сложных задач, требующих незамедлительного решения — слабозаселённые и необжитые огромные территории, демографические проблемы (Цимбурский, 1993). Сходно об этом же писал и А. И. Солженицын, акцентируя на главном — «сбережении народа» (Солженицын, 1995).

Пожалуй, впервые вопросы сохранения нашего народа поднимал М. В. Ломоносов в записках для И. П. Шувалова, который именно так их формулировал как главную задачу правления для императрицы Елизаветы (Ломоносов, 1951). Да, «сбережение народа» есть наша вневременная историческая задача, которая в настоящее время должна пониматься как развитие человеческих ресурсов, как развитие социального капитала. Но сейчас очевидно, что эта наша главная задача уже не может рассматриваться как исключительно внутреннее дело России, как тема её внутренней политики. Глобализация «сделала своё дело»; мы все теснее связаны с недругами, чем с дружескими странами, отношения с которыми непостоянны. Вопросы геополитики, а для нас — мягкой силы, как её составляющей, — становятся непрерывно актуальными. Что могут сделать и как должны работать психологи, чтобы плоды нашего труда могли выступать в качестве универсального и значимого продукта, чтобы они могли иметь выраженные преимущества на фоне «предложений» наших зарубежных коллег?

Повторим, в становлении научных дисциплин ключевую роль играют несколько факторов, в том числе — прямо или латентно заявленный актуальный социальный запрос. Россия — не просто лишь страна, не «региональная держава», а держава, особая цивилизация. И наши задачи — верно понять особенности исторической эпохи и ей соответствующие наши задачи. Выделим несколько возможных путей и масштабов осмысления спектра таких задач как наши научные и научно-практические проблемы.

Прежде всего, это творческое и критичное переосмысление базовых феноменов и концепций отечественных учёных. Примерами могут служить несколько версий переосмысления содержания работ И. П. Павлова. Их ограничения, как изучение высшей нервной деятельности (животных) в лабораторных условиях П. К. Анохиным, привело к созданию теории функциональных систем. Более широкая интерпретация «учения И. П. Павлова» о свойствах нервной системы (НС) Б. М. Тепловым, В. Д. Небылицыным и другими учёными как диалектического сочетания возможностей и ограничений определила становление отечественной психофизиологии, опора на базовые положения которой послужили основаниями для разработки В. С. Мерлиным, Е. А. Климовым концепции индивидуального стиля деятельности (ИСД), ориентированной на конструктивное решение широкого круга научных и прикладных задач.

Критическое переосмысление Е. П. Ильиным подхода В. С. Мерлина — Е. А. Климова привело к выделению комплекса подлежащих анализу типологических свойств НС, к разработке комплекса экспресс-методик, позволившее проводить не только в лабораторных, но и в полевых исследованиях широкое и многогранное изучение свойств НС и проявления стиля в разных сферах деятельности. Развитие и совершенствование методических приемов диагностики, создание современной их компактной аппаратной формы А. К. Дроздовским, обобщение им огромного эмпирического материала о связи свойств НС и проявлений психического, позволило предложить хорошо структурированную форму психологической характеристики обследованного, получаемую через 10–15 минут аппаратной диагностики (Дроздовский, 2023). Предложенный подход успешно используется в профессиональном отборе (в том числе, в видах деятельности с экстремальными условиями), в индивидуализации обучения и тренировки (в том числе, в спорте высших достижений). Это пример критико-конструктивной деятельности учёных, при которой в несколько этапов учёными нескольких

поколений первоначально радикальная теория была воплощена в изящную форму психологического продукта.

Но обратим внимание и на «обратную сторону медали», на наши сохраняющиеся российские традиции. От первых исследований до создания «продукта», который можно широко использовать в практике, прошло более 100 лет. Широкое использование предполагает проведение пилотажа в нескольких организациях, разработки учебных программ обучения специалистов, формирование Центров обучения, организация промышленного производства. Всё это требует серьёзных административных ресурсов. В данном случае технология «Прогноз» успешно прошла испытания в структуре ООО «РЖД», в аэропорту «Пулково», в работе со сборными командами в разных видах спорта (Дроздовский, 2023). Во всех случаях были положительные результаты, активная поддержка руководителей организаций. Но далее процесс затормозился — пандемия, СВО и прочее, но основная причина наши российские «особенности», затрудняющие выстраивание завершённых цепочек «Результаты НИР —> социально ценный продукт».

Вероятно, таких цепочек, которые часто обрываются своеобразием того или иного авторского подхода, в котором элиминируются достижения предшественников, бюрократическими препонами, могло бы быть много больше при видении учёными и практиками конечных задач нашей профессиональной деятельности.

Другим путём и конструктивным вариантом продвижения к созданию завершённого продукта может быть рассмотрение «старых» проблем, десятилетиями изучаемых в границах дисциплинарных подходов, в большем масштабе — как междисциплинарных, выделяя связи разных фрагментов социальной действительности. В круге таких проблем выделим тему профессионального отбора, профессиональной карьеры, профессионального здоровья, профессионального долголетия, управление человеческими ресурсами.

Напомним, что на протяжении столетия большая часть феноменов в нашей дисциплине рассматривалась и разрабатывалась в парадигме индивидуальной деятельности. Контуры парадигмы совместной деятельности ещё лишь намечены в работах Г. М. Андреевой, А. И. Донцова, Б. Ф. Ломова, А. Л. Журавлёва, А. В. Карпова, В. И. Панова и других. Множество научно-практических разработок (малых социальных групп, командной деятельности) до настоящего времени не интегрированы в целостную концепцию. Можно ожидать, что переинтерпретация и переформулирование «старых вопросов» в логике парадигмы совместной деятельности заметно расширит наши «горизонты видения».

Напомним, что только в третьей четверти XX в. философы и методологи стали выделять и различать разные типы рациональности — классический, неклассический, постнеклассический (Мамардашвили, 2010; Степин, 2000). В контексте нашего обсуждения смысл этого открытия — люди, учёные в их числе, все явления рассматривают в границах, определяемых формами и средствами мышления, исторически выработанных и освоенных в данной эпохе.

Приведём фрагмент рассуждения философа о философии, имеющие и прямое отношение и к нам: «сами философские прозрения и абстракции настолько срастаются в культуре с внешним идеологическим их оправданием и ассимиляцией в общественных целях ... что кажутся — вместе с ними — абсолютными и неотъемлемыми чертами как предмета философии, так и культуры как таковой. Таковую цельность сращенности им ... придавали совершенно определенные социальные основания, общие для эпохи в целом» (Мамардашвили, 2010, с. 144). «Конкретная (и типичная для крупных исторических периодов) экзистенциальная ситуация, в которую попадают знание и сознание, всегда отражается — обратным эффектом — в организации и характере содержания мысленных объектов этого же знания и сознания» (там же, с. 167).

Следовательно, если на протяжении столетия большая часть феноменов социальной действительности в нашей дисциплине рассматривалась согласно канонам классического типа рациональности, то их изучение в логике постнеклассической рациональности также расширяет наши «горизонты видения». И принимая во внимание, что в североамериканской психологии ещё долгое время будут действовать проверенные практикой основные методологические подходы и методические приёмы, сформированные в середине XX в., нами условно названные ППП (персонализм/индивидуализм, прагматизм, плюрализм), что ввиду их социальных обстоятельств у них эти подходы ещё «работают», но не повсеместно, в других культурах и странах, не имеющих благодатных условий для поощрения индивидуализма и всеобщей конкуренции («... Всё куплю, сказала злато...»). В других социально-исторических условиях более востребованы новые подходы и новое видение задач индустриальной психологии. Это видение, это понимание, эти научные и научно-практические разработки могут предложить российские учёные, волею обстоятельств находящиеся в иных социально-исторических условиях.

Итак, напомним, со времени распада великой державы прошло более 30 лет. Новая страна вступает в новую историческую эпоху. Какие режимы труда будут более востребованы? Специалисты какого профиля будут востребованы? Как должны быть организованы обучение, профессиональная подготовка и переподготовка специалистов? Как должны решаться вопросы профессиональной реабилитации и профессионального долголетия? Варианты решения этих и других вопросов, предложенные в XX в. в логике классического типа рациональности, едва ли могут считаться наилучшими в новых исторических условиях в перспективе решения новых социальных задач.

Главное в настоящей статье — приглашение коллег к размышлению, к обсуждению, к дискуссии о наших актуальных научных и научно-практических задачах, о наших резервах, о ресурсах наших научных разработок. Полагаю, что нам нужно формировать новое видение нашего предмета и задач, чтобы это видение нашего будущего стало инструментом его приближения, способом управления его эволюцией, средством его реализации, теорией и практикой его воплощения. «Вначале было слово». Нам нужно найти это слово, вернее, эти слова.

Финансовая поддержка

Исследование выполнено согласно Государственному заданию Минобрнауки РФ № 0138-2024-0017: «Профессиональная деятельность и развитие личности человека в условиях организационных и техногенных изменений».

Литература

- Бовин, Б. Г. (2018). *Психологическая пригодность к службе в правоохранительных органах*. М.: Юрлитинформ.
- Геллерштейн, С. Г. (1926). *Психотехника*. М.: Новая Москва.
- Дергачев, В. А. (2004). *Геополитика*. М.: ЮНИТИ-ДАНА.
- Дроздовский, А. К. (2023). *Возможности и перспективы дифференциально-психофизиологических методов в образовании, спорте и профессиях: Инновационный потенциал двигательных экспресс-методик Е. П. Ильина для измерения свойств нервной системы человека: от дифференциальной — к интегративной психофизиологии*. С.-Петербург: Реноме.

- Дуракова, И. Б. (1998) *Управление персоналом: отбор и наем. Исследование зарубежного опыта*. М.: Центр.
- Зинченко, В. П. (2003). Деятельность. Знание. Духовность. *Высшее образование в России*, (5), 81–91.
- Иванов, М. А., Штроо, В. А. (2018). Академическая и практическая психология. *Организационная психология*, 8(4), 137–155.
- Купер, Д., Робертсон, И., Тинглей, Г. (2005). *Отбор и наем персонала: технологии тестирования и оценки*. М.: ООО Вершина.
- Ломоносов, М. В. (1950). *Избранные философские произведения*. М: Госполитиздат.
- Мазилов, В. А. (2017). *Методология психологической науки: история и современность*. Ярославль: РИО ЯГПУ.
- Мазилов, В. А. (2020). *Предмет психологии*. Ярославль: РИО ЯГПУ.
- Мамардашвили, М. К. (2010). *Классический и неклассический идеал рациональности*. СПб.: Азбука, Азбука-Аттиус.
- Мамардашвили, М. К., Соловьев, Э. Ю., Швырев, В. С. (1970). Классическая и современная буржуазная философия: Опыт эпистемологического сопоставления. *Вопросы философии*, (12), 23–38.
- Мамардашвили, М. К., Соловьев, Э. Ю., Швырев, В. С. (1971). Классическая и современная буржуазная философия (Опыт эпистемологического сопоставления). *Вопросы философии*, (4), 58–73.
- Маничев, С. А. (2000). Методы диагностики ПВК менеджеров. В сб.: Г. С. Никифоров (ред.), *Психология менеджмента* (243–280). СПб.: СПбГУ.
- Маринченко, А. В. (2009). *Геополитика*. М.: ИНФРА-М.
- Мунипов, В. М. (2006). И. Н. Шпильрейн, Л. С. Выготский и С. Г. Геллерштейн — создатели научной школы психотехники в СССР. *Культурно-историческая психология*, 2(4). 85–109.
- Онес, Д., Кайзер, Р., Чаморро-Премузик, Т., Свенссон, С. (2017). Индустриально-организационная психология: тупик или новый виток развития? *Организационная психология*, 7(2), 126–136.
- Солженицын, А. И. (1995). Как нам обустроить Россию? В сб.: Солженицын, А. И. *Публицистика: в 3 т. Т. 1* (538–598). Ярославль: Верхняя Волга.
- Степин, В. С. (2000). *Теоретическое знание*. М.: Прогресс-Традиция.
- Толочек, В. А. (2021а) Исторические формы деятельности человека как объект и предмет исследования. Часть 1. *Ярославский педагогический вестник*, 5(122), 119133. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2021-5-122-119-133>.
- Толочек, В. А. (2021б). Исторические формы деятельности человека как объект и предмет исследования. Часть 2. *Ярославский педагогический вестник*, 6(123), 141–152. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2021-6-123-141-152>.
- Толочек, В. А. (2017). Парадоксы развития отечественной индустриальной организационной психологии. *Организационная психология*, 7(4), 129–144.
- Толочек, В. А. (2024). *Технологии профессионального отбора*. М.: Юрайт, 2024.
- Уорнер, М. (ред.) (2001). *Классики менеджмента*. СПб.: Питер.
- Фулер, С. Р., Хьюбер, В. Л. (2000). Набор и отбор персонала. В сб.: М. Пул, М. Уорнер (ред.), *Управление человеческими ресурсами* (846–861). СПб.: Питер.
- Цымбурский, В. (1993). Остров Россия. Полус. URL: http://www.archipelag.ru/ru_mir/ostrovrus/symbur/island_ru
- Шадриков, В. Д. (2006). *Внутренний мир человека*. Москва.
- Шадриков В.Д. (2004). О предмете психологии (Мир внутренней жизни человека). *Психология. Журнал Высшей школы экономики*, 1(1), 5–19.

- Шадриков, В. Д., Мазилев, В. А. (2015). *Общая психология*. М.: Юрайт.
- Юревич, А. В. (2005). *Психология и методология*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Юревич, А. В. (2010). *Методология и социология психологии*. М.: Изд-во «Институт психологии РАН».
- Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. NY: Oxford University Press.

Получена 27.12.02024



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Industrial psychology: Subject, objectives of discipline and geopolitics. Part 1

Vladimir A. TOLOCHEK

ORCID: 0000-0003-1378-4425

Federal State Institution of Science (FSIS) Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russian Federation

Abstract. The subject of psychology as a scientific discipline remains a topic of scientific discussions; the issues of the subject of individual disciplinary areas also remain open (due to the development of science, the evolution of social objects, changes in the current social demand, features of the socio-historical environment). *Purpose.* The understanding of the subject, tasks and methods of industrial psychology formulated in the early twentieth century and approved in foreign psychology is critically examined. *Methodology.* A comparative analysis of the history of the development of states (the USA and Russia) from the end of the nineteenth century to the present (participation in defensive or aggressive wars, population losses, emigration and/or immigration, changes in territory), current social problems is carried out. The transmission of fragments of culture (including scientific achievements as standards) is considered as components of “soft power”, consistently implemented in the logic of the geopolitics of states — forms and means of influence of some states on others. The history of the discipline’s development, methodologemes and ideologemes dominating in foreign psychology, the validity of the methodological tools, which are not entirely acceptable for domestic industrial psychology at this historical stage, are analyzed; the problems of the state of Russian psychology and our resources are considered. It is summarized that the main tasks for us remain “saving people”, focusing psychology on solving urgent social problems (development of human resources, as development of social capital, etc.). *Findings.* It is proposed to carry out a creative and critical rethinking of the basic phenomena and concepts of domestic scientists; to look for new forms of presenting “old questions” in the logic of the paradigm of joint activity, in the logic of the post-non-classical type of rationality, expanding our “horizons of vision”; to learn to bring our discoveries and inventions to the level of social technologies. We need to form a new vision of our subject and tasks, so that this vision of our future becomes an instrument for its approximation, a way of managing its evolution, a means of its implementation, a theory and practice of its embodiment.

Keywords: psychology, subject, tasks, discipline, methodology, social demand, ideologemes, geopolitics.

References

- Bovin, B. G. (2018). *Psikhologicheskaya prigodnost' k sluzhbe v pravookhranitel'nykh organakh* [Psychological suitability for service in law enforcement agencies]. M.: Yurlitinform. (in Russian)
- Cooper D., Robertson I., Tinglay G. (2005). *Otbor i nayem personala: tekhnologii testirovaniya i otsenki* [Selection and hiring of personnel: testing and evaluation technologies]. M.: OOO Vershina. (in Russian)
- Dergachev, V. A. (2004). *Geopolitika* [Geopolitics]. M.: YUNITI-DANA. (in Russian)

- Drozдовskiy, A. K. (2023). *Vozmozhnosti i perspektivy differentsial'no-psikhofiziologicheskikh metodov v obrazovanii, sporte i professiyakh: Innovatsionnyy potentsial dvigatel'nykh ekspress-metodik Ye. P. Il'ina dlya izmereniya svoystv nervnoy sistemy cheloveka: ot differentsial'noy — k integrativnoy psikhofiziologii* [Possibilities and prospects of differential psychophysiological methods in education, sports and professions: Innovative potential of E.P. Ilyin's motor express methods for measuring the properties of the human nervous system: from differential to integrative psychophysiology]. S.-Peterburg: Renome. (in Russian)
- Durakova, I. B. (1998). *Upravleniye personalom: otkor i nayem. Issledovaniye zarubezhnogo opyta* [Personnel management: selection and hiring. A study of foreign experience]. M.: Tsentr. (in Russian)
- Fuller, S. R., Huber, V. L. (2000). Nabor i otkor personala [Recruitment and Selection of Personnel]. In: M. Poole, M. Warner (Eds.), *Upravleniye chelovecheskimi resursami* (846–861). SPb.: Piter. (in Russian)
- Gellerstein, S. G. (1926). *Psikhotekhnika* [Psychotechnics]. M.: Novaya Moskva. (in Russian)
- Ivanov, M., Stroh, W. (2018). Akademicheskaya i prakticheskaya psikhologiya [Academic and Practical Psychology]. *Organizational Psychology*, 8(4), 137–155. (in Russian)
- Lomonosov, M. V. (1950). *Izbrannyye filosofskiye proizvedeniya* [Selected philosophical works]. M.: Gospolitizdat. (in Russian)
- Mamardashvili, M. K. (2010). *Klassicheskiy i neklassicheskiy ideal ratsional'nosti* [Classical and non-classical ideal of rationality]. SPb.: Azbuka, Azbuka-Attius. (in Russian)
- Mamardashvili, M. K., Solov'yev, E. Yu., Shvyrev, V. S. (1970). Klassicheskaya i sovremennaya burzhuaznaya filosofiya: Opyt enistemologicheskogo sopostavleniya [Classical and modern bourgeois philosophy: An attempt at an enistemological comparison]. *Voprosy filosofii*, (12), 23–38. (in Russian)
- Mamardashvili, M. K., Solov'yev, E. Yu., Shvyrev, V. S. (1971). Klassicheskaya i sovremennaya burzhuaznaya filosofiya (Opyt enistemologicheskogo sopostavleniya) [Classical and modern bourgeois philosophy (An attempt at an enistemological comparison)]. *Voprosy filosofii*, (4), 58–73. (in Russian)
- Manichev, S. A. (2000). Metody diagnostiki PVK menedzherov [Methods for diagnosing the PVK of managers]. In: G. S. Nikiforov (ed.), *Psikhologiya menedzhmenta* (243–280). SPb.: SPbGU. (in Russian)
- Marinchenko, A. V. (2009). *Geopolitika* [Geopolitics]. M.: INFRA-M. (in Russian)
- Mazilov, V. A. (2017). *Metodologiya psikhologicheskoy nauki: istoriya i sovremennost'* [Methodology of psychological science: history and modernity]. Yaroslavl': RIO YAGPU. (in Russian)
- Mazilov, V. A. (2020). *Predmet psikhologii* [The subject of psychology]. Yaroslavl': RIO YAGPU. (in Russian)
- Munipov, V. M. (2006). I. N. Shpil'reyn, L. S. Vygotskiy i S. G. Gellershteyn — sozdateli nauchnoy shkoly psikhotekhniki v SSSR [I. N. Spielrein, L. S. Vygotsky and S. G. Gellerstein — the creators of the scientific school of psychotechnics in the USSR]. *Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya*, 2(4), 85–109.
- Nye, J. S. (2008). *The Powers to Lead*. NY: Oxford University Press, 2008.
- Ones, D., Kaiser, R., Chamorro-Premuzic, T., Svensson, S. (2017). Industrial'no-organizatsionnaya psikhologiya: tupik ili novyy vitok razvitiya? [Industrial-organizational psychology: a dead end or a new round of development?]. *Organizational psychology*, 7(2), 126–136. (in Russian)
- Shadrikov, V. D. (2004). O predmete psikhologii (Mir vnutrenney zhizni cheloveka) [On the Subject of Psychology (The World of Man's Inner Life)]. *Psikhologiya. Zhurnal Vysshey shkoly ekonomiki*, 1(1), 5–19. (in Russian)

- Shadrikov, V. D. (2006). *Vnutrenniy mir cheloveka* [The Inner World of Man]. Moskva. (in Russian)
- Shadrikov, V. D., Mazilov, V. A. (2015). *Obshchaya psikhologiya* [General Psychology]. M.: Yurayt. (in Russian)
- Solzhenitsyn, A. I. (1995). Kak nam obustroit' Rossiyu? [How should we organize Russia?] In: Solzhenitsyn, A. I. *Publitsistika: v 3 t. T. 1* (538–598). Yaroslavl': Verkhnyaya Volga. (in Russian)
- Stepin, V. S. (2000). *Teoreticheskoye znaniye* [Theoretical knowledge]. M.: Progress-Traditsiya. (in Russian)
- Tolochek, V. A. (2017). Paradoksy razvitiya otechestvennoy industrial'noy organizatsionnoy psikhologii [Paradoxes of the development of domestic industrial organizational psychology]. *Organizational Psychology*, 7(4), 129–144. (in Russian)
- Tolochek, V. A. (2021a) Istoricheskiye formy deyatel'nosti cheloveka kak ob'yekt i predmet issledovaniya. Chast' 1 [Historical forms of human activity as an object and subject of research. Part 1]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik*, 5(122), 119–133. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2021-5-122-119-133>. (in Russian)
- Tolochek, V. A. (2021b). Istoricheskiye formy deyatel'nosti cheloveka kak ob'yekt i predmet issledovaniya. Chast' 2 [Historical forms of human activity as an object and subject of research. Part 2]. *Yaroslavskiy pedagogicheskiy vestnik*, 6(123), 141–152. <http://dx.doi.org/10.20323/1813-145X-2021-6-123-141-152>. (in Russian)
- Tolochek, V. A. (2024). *Tekhnologii professional'nogo otbora* [Technologies of professional selection]. M.: Yurayt. (in Russian)
- Tsymburskiy, V. (1993). Ostrov Rossiya [Island Russia]. *Polis*. URL: http://www.archipelag.ru/ru_mir/ostrovrus/cymbur/island_ru (in Russian)
- Warner, M. (ed.) (2001). *Klassiki menedzhmenta* [Classics of management]. SPb.: Piter. (in Russian)
- Yurevich, A. V. (2005). *Psikhologiya i metodologiya* [Psychology and Methodology]. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN». (in Russian)
- Yurevich, A. V. (2010). *Metodologiya i sotsiologiya psikhologii* [Methodology and Sociology of Psychology]. M.: Izd-vo «Institut psikhologii RAN». (in Russian)
- Zinchenko, V. P. (2003). Deyatel'nost'. Znaniye. Dukhovnost' [Activity. Knowledge. Spirituality]. *Vyssheye obrazovaniye v Rossii*, (5), 81–91. (in Russian)

Received 27.12.2024



Коучинг в организации: резолюция Первой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Психология коучинга: методология, теория, практика»

АНТОНОВА Наталья Викторовна

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

Аннотация. 11–12 апреля 2025 г. в НИУ ВШЭ (Москва, Россия) прошла Первая Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Психология коучинга: методология, теория, практика». Конференция организована Факультетом социальных наук под эгидой Российского психологического общества. Председатель программного комитета конференции — кандидат психологических наук, руководитель секции «Психология коучинга» РПО, профессор департамента психологии ФСН НИУ ВШЭ Наталья Викторовна Антонова. Цель конференции: развитие методологии психологии коучинга (*coaching psychology*) как отрасли психологического знания, а также обмен идеями и опытом применения научно обоснованной психологии коучинга в практике сопровождения лидеров, современного бизнеса, государственного управления, медицины, спорта и образования.

Ключевые слова: конференция; коучинг; коучинг в организации.



Открывая конференцию, Н. В. Антонова дала следующее определение понятия «психология коучинга» (*coaching psychology*) — «это область академической и прикладной психологии, которая фокусируется на изучении психологических механизмов коучинга как инструмента повышения эффективности, развития и благополучия людей». Она отметила, что психология коучинга, основанная Э. Грантом, развивается в мире уже более 20 лет, однако в России до сих пор практически не известна. Научно обоснованный коучинг даёт прочную методологическую базу для применения коучинга в организациях, так как позволяет оценить эффективность коучинга для решения тех или иных задач, а также эффективность инвестиций в коучинг.

Актуальность конференции обусловлена растущей востребованностью коучинга в организациях. В 2022 г. в Российской Федерации был утвержден профессиональный стандарт 07.014 «Консультант в области управления персоналом»¹, в который вошли трудовые функции

1 Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». URL: <https://profstandart.rosmintrud.ru/>

3.2.7 «Коучинг руководителей функциональной области» и 3.4.5 «Коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации». В 2024 г. Министерство труда РФ утвердило четыре [квалификации коучей](#): «Бизнес-коуч», «Коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников», «Коуч бизнес-команд», «Коуч для руководителей высшего звена»².

С 1 января 2026 г. вступит в силу новый Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-2025, который принят и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 16 мая 2025 г. N 423-ст. В новом классификаторе есть позиция «201869 Коуч», которая относится к группе должностей служащих по ОКЗ 2424 «Специалисты в области подготовки и развития персонала». Теперь уже официально можно вводить такую должность в организации. Все эти события обусловили актуальность и необходимость проведения такой конференции.

На конференции обсуждались как общеметодологические вопросы психологии коучинга, так и проблемы применения коучинга в различных отраслях: медицине, бизнесе, образовании, юриспруденции и адвокатуре и других. Конференция проходила в гибридном формате. Пленарная сессия и мастер-классы прошли 11 апреля в очном формате в помещении НИУ ВШЭ, секционные заседания и итоговый круглый стол по подведению итогов конференции и составлению Резолюции прошёл дистанционно 12 апреля 2025 года. Накануне, 11 апреля, также прошла Стратегическая сессия по развитию научно обоснованного коучинга в России.

Результаты конференции: 1618 зарегистрировавшихся, 1200 человек просмотрели прямую трансляцию пленарной сессии, очно присутствовали более 200 человек. На пленарной сессии выступили 12 докладчиков, ведущих специалистов отрасли. В ходе конференции проведено 17 секций по различным направлениям коучинга, всего на заседаниях секций выступили более 160 участников.

Резолюция конференции

1. В российском коучинговом сообществе происходит сдвиг в сторону объединения различных подходов и практик, выработке единого понимания основных принципов коучинговой практики.
2. Отмечена необходимость интеграции ключевых участников рынка для поддержки развития коучинга как трудовой функции и стандартизации коучинговой практики через профессионально-общественную аккредитацию обучающих программ и Независимую оценку квалификации (НОК) специалистов.
3. Необходимо развитие доказательной базы коучинга. Отмечен рост интереса к научной обоснованности коучинговой практике, однако реальных рандомизированных исследований крайне мало.
4. Создание доказательной базы тормозится низким уровнем академической подготовки коучей. Делается упор на освоение практических навыков, тогда как методологической базы и подготовки в области проведения исследований фактически нет. Соответственно, необходимо менять стандарты подготовки коучей и, возможно, необходимо создание образовательного стандарта подготовки коучей на базе существующего профессионального стандарта.
5. В связи с интеграцией необходимы единые реестры практикующих коучей и стандартизация их деятельности.

2

[Профессиональные квалификации коуча](https://nok-nark.ru/pk/list/) URL: <https://nok-nark.ru/pk/list/>

6. Коучинг демонстрирует экономический и социальный эффект в бизнесе, образовании, медицине, спорте и государственном управлении. Это необходимо доносить до организаций, предоставляя убедительные доказательства эффективности.
7. Необходимо создание развивающей среды для коучей — супервизии, интервизии, менторинг — что обеспечит высокое качество и валидацию общих стандартов практики. Этой деятельностью занимаются общественные профессиональные организации.
8. Продолжать работу по очищению как практики коучинга, так и терминологического словаря, от псевдонаучной и маркетинговой терминологии. В частности, было предложено заменить ставший популярным, но не отражающий реальность, термин «нейрокоучинг», на более релевантный термин «нейронаучно информированный коучинг» как в названиях программ, так и в средствах массовой коммуникации.
9. В ходе конференции и проведения секций выделились основные теоретические подходы, наиболее ярко представленные в российской коучинговой практике: когнитивно-поведенческий коучинг, психоаналитический коучинг, экзистенциальный коучинг. По этим подходам были проведены отдельные секции. В меньшей степени представлены: гештальт коучинг, транзактно-аналитический коучинг. По этим подходам были представлены отдельные мастер-классы и устные выступления.
10. В результате работы секций было выявлено, что значительное количество коучей работают в следующих областях: бизнес-организации, образование, медицина, юриспруденция и адвокатура, спорт, управление.
11. В ходе конференции работали секции по следующим видам коучинга — арт-коучинг, коучинг партнёрства, коучинг высших руководителей, карьерный коучинг, психосоматика в коучинге, коучинг и менторинг в управлении — что также свидетельствует о популярности данных направлений.
12. Значительный интерес вызвала секция «Нейробиологические механизмы коучинга», что свидетельствует о необходимости дальнейших исследований этой темы. Однако было отмечено, что часто этой темой начинают заниматься недостаточно компетентные лица, что приводит к значительным искажениям и появлению псевдонаучных интерпретаций. Необходимо укрепить данное направление сильными профессиональными исследованиями нейробиологических механизмов эффективности коучинга.
13. Большой интерес вызвала также секция «Исследования коучинга» и, в частности, тема применения искусственного интеллекта в коучинге.
14. Для противодействия распространению псевдонаучной информации необходима популяризация научно обоснованного подхода, заполнение информационного пространства качественной литературой и материалами по доказательному коучингу.

Инициативы

Участниками конференции были предложены следующие инициативы для развития отрасли:

- 1) создание национального реестра специалистов помогающих профессий;
- 2) интеграция курсов коучинга в образовательные программы вузов (по специальностям: психология, медицина, управление, юриспруденция);
- 3) разработка и внедрение цифровых платформ для коучинга (интернет-навигаторы моделей, виртуальные музеи, коуч-боты на основе искусственного интеллекта);
- 4) продвижение коучинга в СМИ и профессиональных сообществах для повышения доверия и информированности клиентов;

создание Центра исследований коучинга, который интегрировал бы исследовательские инициативы и обеспечивал взаимодействие и коллаборацию исследователей.

Заключение

Резолюция отражает междисциплинарный характер психологии коучинга и фиксирует вектор на объединение усилий науки, образования, бизнеса и государства для дальнейшего развития коучинга в России. Проведение конференции «Психология коучинга: методология. теория и практика» признано целесообразным и полезным для развития научно обоснованного коучинга в России, принято решение сделать конференцию ежегодной. Резолюция обсуждалась на итоговом круглом столе конференции и утверждена Программным и Организационным комитетом конференции.



В настоящее время портал конференции «Психология коучинга» стал центром интеграции исследователей коучинга и сторонников научно обоснованного подхода в коучинге.

Сайт конференции: <https://social.hse.ru/psy/psycoach-2025/>

Телеграм канал конференции: <https://t.me/psycoachconf>

По итогам проведения конференции опубликован сборник научных трудов конференции и размещён в РИНЦ.

Сборник на сайте Издательства Среда: <https://phsreda.com/ru/action/10698/info>

Сборник на сайте РИНЦ: <https://elibrary.ru/item.asp?selid=82296431&id=82296415>

Получить качественное образование в области научно обоснованного коучинга можно на программе профессиональной переподготовки Факультета социальных наук НИУ ВШЭ «Коучинг в организации», набор уже открыт. Регистрация на программу: <https://www.hse.ru/edu/dpo/842923303>

Курсы научно обоснованного коучинга также включен в программу обучения на магистерской программе «Психология в бизнесе» Факультета социальных наук НИУ ВШЭ. Регистрация на программу: <https://www.hse.ru/ma/pb/>



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru



Саратовский национальный исследовательский государственный
университет имени Н.Г. Чернышевского
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ ТРУДА И ИНЖЕНЕРНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Институт психологии РАН (Москва)
ЛАБОРАТОРИЯ ПСИХОЛОГИИ ТРУДА, ЭРГОНОМИКИ,
ИНЖЕНЕРНОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ

Московский государственный областной университет
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ ТРУДА И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ПСИХОЛОГИИ

Национальный исследовательский Нижегородский государственный
университет имени Н.И. Лобачевского
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

Ярославский государственный университет имени П.Г. Демидова
ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ

НИУ Высшая Школа Экономики (Москва)
ДЕПАРТАМЕНТ ПСИХОЛОГИИ

Дагестанский государственный университет
КАФЕДРА ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Челябинский государственный университет
КАФЕДРА ПСИХОЛОГИИ

Донской государственный технический университет
КАФЕДРА ОБЩЕЙ И КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Воронежский государственный университет
КАФЕДРА ОБЩЕЙ И СОЦИАЛЬНОЙ ПСИХОЛОГИИ

Южный федеральный университет
АКАДЕМИЯ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ

Саратовское региональное отделение РПО

Дагестанское региональное отделение РПО

Ассоциация выпускников факультета психологии СГУ

ИНФОРМАЦИОННОЕ ПИСЬМО

XV Всероссийская научно-практическая конференция ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ЛЮДИ И РИСКИ

6 - 7 июня 2025 года

Саратов

Цель Конференции

обсуждение состояния российской организационной психологии, результатов теоретических и эмпирических исследований, практики работы в условиях военного времени. Определение задач на текущий период для исследователей, разработчиков новых методик и технологий, а также практиков-консультантов и психологов, работающих на предприятиях.

Направления работы Конференции

- Духовное лидерство, духовная команда, духовная организация
- Трансформация организационной культуры в условиях военного времени
- Теоретико-методологические проблемы современных организационно-психологических исследований
- История организационной психологии
- Психологические аспекты организации работы на промышленных предприятиях в условиях повышенных нагрузок
- Психологические аспекты адаптации предпринимательских организаций к изменяющимся условиям рынка, текучести и дефицита кадров
- Психологические аспекты работы с сотрудниками силовых систем в условиях военного времени
- Реадаптация на рабочих местах сотрудников, вернувшихся из зоны боевых действий
- Совершенствование системы обучения и оценки персонала в современных условиях
- Психологическая работа в организациях с членами семей участников СВО
- Кросс-культурные аспекты деятельности организаций в современных условиях
- Проблема внутри- и межгруппового взаимодействия в организациях.

Программный комитет конференции

Барабанщикова Валентина Владимировна, член-корр. РАО, доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии труда и инженерной психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, руководитель Департамента психологической работы Министерства обороны РФ (Москва)

Журавлев Анатолий Лактионович, академик РАН, доктор психологических наук, профессор, научный руководитель Института психологии РАН (Москва)

Аксеновская Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой социальной психологии, декан факультета психологии СГУ имени Н.Г. Чернышевского (Саратов)

Занковский Анатолий Николаевич, доктор психологических наук, профессор, заведующий Лабораторией психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН (Москва)

Карнов Анатолий Викторович, член-корр. РАО доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии, заведующий кафедрой психологии труда и организационной психологии Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова (Ярославль)

Булгаков Александр Владимирович, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии труда и организационной психологии Московского государственного областного университета; профессор кафедры юридической психологии Московского университета МВД России имени В.Я. Кикотя (Москва)

Гайдар Карина Марленовна, доктор психологических наук, заведующая кафедрой общей и социальной психологии Воронежского государственного университета (Воронеж)

Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой психологии управления факультета социальных наук Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)

Сидоренков Андрей Владимирович, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии управления и юридической психологии Южного федерального университета (Ростов-на-Дону)

Толочек Владимир Алексеевич, доктор психологических наук, профессор, главный научный сотрудник лаборатории психологии труда, эргономики, инженерной и организационной психологии Института психологии РАН (Москва)

Пищик Влада Игоревна, доктор психологических наук, профессор кафедры общей и консультативно психологии ДГТУ (Ростов-на-Дону)

Забелина Екатерина Вячеславовна, доктор психологических наук, профессор кафедры психологии Челябинского государственного университета (Челябинск)

Штроо Владимир Артурович, кандидат психологических наук, профессор департамента психологии НИУ Высшая Школа Экономики, главный редактор журнала «Организационная психология» (Москва)

Муталимова А.М., кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии, Дагестанский государственный университет (Махачкала).

Организационный комитет конференции

Захарова Людмила Николаевна, доктор психологических наук, профессор, заведующая кафедрой психологии управления Национального исследовательского Нижегородского государственного университета имени Н.И. Лобачевского (Нижний Новгород)

Смирнова Анна Юрьевна, кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Зинченко Екатерина Михайловна, кандидат биологических наук, доцент кафедры общей и консультативной психологии факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Аранович Лилия Михайловна, кандидат медицинских наук, доцент кафедры социальной психологии факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Бисенгалиев Руслан Сапаргалиевич, ассистент кафедры общей и консультативной психологии факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Левина Анастасия Витальевна, магистрант факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского
Сайко Анна Андреевна, магистрант факультета психологии Саратовского национального исследовательского государственного университета имени Н.Г. Чернышевского

Программа Конференции включает

- пленарное заседание;
- круглые столы;
- мастер-классы.

Форма участия

очная и дистанционная (возможность публикации, сертификат участника).

Работа конференции (время московское)

6 июня

9.30 - 10.00 — регистрация участников пленарного заседания

10.00 - 16.30 — пленарное заседание (XII корпус СГУ, ауд. 701).

7 июня

10.00 - 18.00 — работа круглых столов (XI корпус, ауд. 515).

18.30 - 19.30 — мастер-класс

Регистрация на Конференцию — до 1 июня 2025 г. Заявки оформляются в соответствии с Приложением 1 и присылаются на электронную почту orgpsyssu@outlook.com

По итогам проведения Конференции будет опубликован сборник научных материалов с Российским индексом научного цитирования (на платформе e-library). Тезисы принимаются в срок до 30 июня 2025 года по адресу: psyconf@info.sgu.ru. Программный комитет оставляет за собой право отказать в публикации тезисов, если они не соответствуют указанным требованиям (требования к оформлению тезисов представлены ниже), а также, если они подготовлены не на должном научном уровне или представлены позже установленного срока.

Регистрационный взнос не предусмотрен.

Рабочий язык: русский

Место проведения Конференции

Адрес: г. Саратов, ул. Вольская, д. 10А Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского. Факультет психологии.

Ответственный секретарь Конференции:

Бойко Ольга Григорьевна, (+7 960 348-97-56), e-mail: orgpsyssu@outlook.com

Телефон деканата факультета психологии: +7 (8452)21-36-04

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1.

ЗАЯВКА на участие в XV Международной научно-практической конференции «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ: ЛЮДИ И РИСКИ»

Сведения об участнике конференции

1. Фамилия Имя Отчество (полностью)
2. Форма участия (очная/заочная)
3. Полное название место учебы (работы)
4. Должность
5. Ученая степень, звание
6. Контактный телефон
7. E-mail
8. Тема доклада
9. Название направления (секции)
10. Информация о научном руководителе (для студентов, аспирантов, соискателей): фамилия, имя, отчество, контактные телефоны, место работы (название организации, структурного подразделения), должность, учёная степень, учёное звание.
11. Дата направления заявки

При оформлении электронного варианта заявки файл необходимо переименовать в соответствии с примером. Например: Иванов - заявка люди и риски 2025.doc.

Приложение 2.

Требования к оформлению текста статьи

Статья объёмом пять-шесть страниц или тезисы объёмом три страницы должны быть набраны в текстовом редакторе Microsoft Word, шрифт Time New Roman, размер шрифта — 14, междустрочный интервал — 1,0, размеры полей — по 2,5 см со всех сторон, страницы не нумеруются.

Таблицы, формулы, графики и подписи под рисунками набираются 12 шрифтом, ссылки выносятся за текст, используется сквозная нумерация.

Название работы печатается прописными буквами, точки в конце заголовка не ставятся. Ниже, через пробел, указываются фамилия и инициалы автора, которые печатаются строчными буквами с пробелом в один интервал с указанием ученой степени, звания и места работы.

К статье необходимо предоставить аннотацию (до 50 слов), ключевые слова (5-6). Статья, аннотация и ключевые слова могут представляться как на русском, так и на английском языках.

Название файла — фамилия первого автора.

Ссылки оформляются в тексте в квадратных скобках. Списки источников — после основного текста статьи в порядке следования.

Образец оформления статей

ЦЕННОСТНЫЕ ОСНОВЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Иванов И.И., к. психол. н., доцент, СГУ им. Н.Г. Чернышевского

В статье представлены....

Ключевые слова...

The article presents....

Key words.....

Текст статьи [1].....

Список использованной литературы

1. Аксеновская Л.Н. Ордерная диагностика организационной культуры. Саратов: Наука, 2016. 190 с.



Bibliometric analysis on employee engagement using Scopus database since 2002–2022

Rajwinder KAUR

ORCID: 0000-0003-3494-8054

Chandigarh University, Gharuan (Mohali), Punjab, India

Abstract. *Purpose.* The main intent of the study is to perform bibliometric analysis and research trends on a very prominent and interesting topic employee engagement. *Method:* Under bibliometric analysis, the study has used main three tools of analysis namely: co-authorship analysis, co-occurrence analysis and citation analysis. For the study, only the Scopus dataset is used to retrieve data. VOSviewer (Version 1.6.17) and MS-Excel are used as analysis tools for bibliometric analysis. *Findings.* Findings of the study show that from 2002 to 2021 research on employee engagement is increasing progressively. Most of the documents as per author are published by Shuck, B. and most of the documents as per country are published by India. In co-authorship analysis, most of the co-authored author is Shuck, B. and co-authored country is the United States. From all the available documents, the keyword “employee engagement” is mostly used keyword. But as per citation analysis, the most cited document is by “Saks, A.M.” (2006), a document named “Antecedents and Consequences of Employee Engagement” whereas the most cited author is Saks, A.M. and the most cited country is the United States. But as per citation analysis, the most cited document is by “Saks, A.M.” (2006), a document named “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”. *Value of results.* Our study explores how research on employee engagement has developed through time and outlines a research roadmap.

Keywords: bibliometric analysis, employee engagement, United States, VOSviewer.

Introduction

In recent times, bibliometric analysis has exploded throughout prominence in business research. Bibliometric analysis is an intensive and comprehensive technique for identifying and evaluating large quantities of scientific data. It allows dissecting the evolving delicacy of a certain rule while also contributing insight into the project’s emergent regions (Donthu et al., 2021). Primary benefit of this method is its capacity to manage vast volume of bibliometric data (Mukherjee et al., 2021; Ramos-Rodríguez, Ruíz-Navarro, 2004). By rigorously making understanding of vast volumes of unorganized data, it is valuable for interpreting and charting the collected scientific information and evolving subtleties of well-established domains (Donthu et al., 2021). The quantifiable scientific technique is used in bibliometrics to assess literature statistically. This strategy enables researchers to swiftly comprehend the fundamental knowledge and progression status of the present field of study. To comprehend the study state and growth patterns in this discipline, the statistical method

can more naturally describe the connection among the study literature components via graphics and visualization (Wang et al., 2021). To assess the patterns, bibliometric indices such as research domains, document source materials, publication outcomes, material sources, language information, country and institutional dissemination, leading authors, citation count, and author words and keywords have been utilized extensively (Suprpto et al., 2021; Chen, Ho, 2015). Bibliometric studies assist in mapping a topic and directing academics' concerns, as well as connecting academia to the larger institutional frameworks in one (Keupp, Palmié, Gassmann, 2012; Nag, Hambrick, Chen, 2007). Therefore, bibliometric study analysis is preferred over other methods of analysis.

Employee engagement has sparked a lot of attention amongst organizations in recent decades. Employee engagement is one of those concepts and study fields that have captivated attention among both: research scholars and practitioners in relatively a short space of timeframe. Over the preceding 10 years, there seems to be a surge in research and curiosity in employee engagement among advisers, corporations, and administrative professionals (Zeeshan et al., 2021). Employee engagement challenges should be included in business development projects due to a shortage of people with important competencies inside the labor marketplace, as well as difficulty in recruiting top personnel and inspiring existing members (Črnjar, Dlačić, Milfelner, 2020).

There is only one study available that describes bibliometric analysis with the keyword "work engagement" (Altaf, Masrek, 2021) but the present study endeavors to explore the research field with the keyword "employee engagement". The results of the study are totally different from the present study conducted with the keyword "Employee Engagement" (Altaf, Masrek, 2021). Employee engagement (EE) and work engagement (WE) are two different concepts but often used interchangeability in management research. Since these two terms (EE and WE) derive from different origins and different mental states, the study argued that WE and EE should be considered separate terms (Kosaka, Sato, 2020). The present line of work presents a bibliometric analysis on the topic employee engagement. There are several studies done on the particular subject area but not from the perspective of bibliometric analysis. For the bibliometric analysis, the researcher is going to take various indicators of bibliometric analysis including co-occurrence analysis co-authorship analysis and citation analysis, etc. The research article is divided into different sections. The initial segment comprises an introduction, then second segment contains a literature review, third segment contains research methodology, the fourth segment contains results and discussions, and the fifth segment concludes the paper. To execute bibliometric analysis in a structured manner, certain research questions and objectives are developed.

Literature review based on employee engagement

As far as the best knowledge of the researcher, based on the available data and databases there is no bibliometric analysis study available on the particular subject area concerning the key term "employee engagement". But there is much literature available that actually talks about employee engagement as a subject.

Employee engagement is among the selected concepts and study fields that have captivated the attention of both academicians and professionals in such a brief duration (Zeeshan et al., 2021). HR strategy and job features drive organizational commitment favorably, whereas job qualities promote organizational commitment favorably, and employee engagement influences organizational commitment positively. Remarkably, the findings of this research also disclose that HR applications has a detrimental effect on employee engagement (Baiquni, Lizar, 2020). Employee engagement is certainly the most significant aspect of human resource management concerning

reducing organizational attrition. Work-life balance has been shown to mediate the association between supervisory relationships and employee engagement in research. Workplace stress also acts as a mediator between working conditions and employee engagement. Furthermore, workplace stress acts as a mediator among the supervisor's connection with employee engagement (Dinh, 2020). Moreover, studies show that employee engagement is significantly boosted by e-learning, e-tasks, and style of leadership. E-learning is a requirement in situations where there is an essential need to increase employee capacity, but circumstances prevent traditional training from being taken out, such as the present epidemic (Purba, 2021). According to the studies, positive thinking significantly influences achievement value and employee engagement in terms of innovative working behavior. Management and human resource divisions can use the findings to encourage and foster innovative workplace behavior (Pukkeeree, Na-Nan, Wongsuwan, 2020). Studies reveal that both, safe atmosphere & employee engagement do have a considerable positive effect on employees' organizational citizenship behavior (Maryam et al., 2021). As per extant literature, employee engagement has been explored as a major as well as partial mediator between job features, work contentment, and dedication towards the firm. The findings for the factor turnover intentions, though, found not significant (Sahni, 2021).

Employee engagement can be enhanced by determining the factors that influence it. Corporate culture, incentive, workplace environment, learning, HR procedures, goodwill and ethics, collaboration, and environmental characteristics are all critical determinant variables for employee engagement (Suomi et al., 2021; Kadiresan et al., 2019). Organizations have always been focused on how organizations promote employee engagement and citizenship behavior that may lead to improved efficiency and effectiveness. Employee engagement has a positive important effect on OCB (Ahad, Khan, 2020). Employee engagement is a practice that helps an organization to focus on strengthening by improving individual and organizational performance, profitability, and well-being. According to the study, especially compensation satisfaction, self-leadership, relational leadership were formed to be strongly and significantly associated with employee engagement in SMEs businesses (Rakthin et al., 2021).

Employee engagement has piqued the interest of researchers and professionals alike view of the relevance of improving an organization's effectiveness and sustainability. Managers have been paying close attention to it. Employee engagement is indeed a critical component of human resource management in businesses.

Research objectives

The study aims to identify the following research objectives:

- To consolidate the literature linked to employee engagement.
- To know about trends in research relating to employee engagement.

Research questions

- Researchers who are actively involved in the area of employee engagement?
- Which are the major journals related to the topic of employee engagement?
- Which are the main countries and organizations working on the topic of employee engagement?

Research methodology

Database selection

We extracted data from only Scopus database for this study. Scopus database is used for the reasons such as:

- a) it's extensive reach across most domains of learning, as well as its accessibility and visualization capabilities, enable appropriate data analysis (Baas et al., 2020; Visser, Eck, Waltman; 2021);

b) its application in several bibliometric research (Zhu, Liu, 2020; Pico-Saltos, 2021);

c) it is also the provider of data for the “QS World University Rankings”, the most widely utilized rating by “Latin American universities” to establish their place in the county and globally (Moed, 2017; Torres-Samue et al., 2018).

Data extraction

The initial round of search is done within “Article Title” and 1237 document results were generated on 09/02/2022.

Following Boolean were used to narrow down the search results:

TITLE (“Employee Engagement”) AND (LIMIT TO (PUBSTAGE, “final”)) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , “ar”)) AND (LIMIT TO (SUBJAREA , “BUSI”)) AND (LIMIT TO (LANGUAGE , “English”)) AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , “j”))

After using the above Boolean where title of search is limited to “Employee Engagement”, publication stage “Final”, document type “Articles”, subject area “Business Management”, language “English” and source type “Journal” was used and 579 document results were generated. These 579 document results are used to perform bibliometric analysis. The database results are from year 2002 to year 2022, because if older years would have taken it make the study results vague. 2023 is the most recent year and it did not include in the analysis because focusing on the most recent year might mean dealing with the incomplete or under publication data which possibly may raise questions on the reliability and accuracy of results.

Methods and tools for evaluation

As far as analysis tools are concerned VOSviewer and MS-Excel are used to analyse data.

For this study, the researcher used the Scopus database and VOSviewer (Version 1.6.17) to analyse and represent bibliometric data. Co-authorship, citation analysis and co-occurrence tools are integrated into VOSviewer for this study.

Data cleaning

Before proceeding with the network analysis, data cleaning was done. It is done with the help of MS-Excel software. In data cleaning, duplicate data, double data entry, irrelevant data, inaccurate data, corrupted data, incomplete data etc. is removed with the help of various tools and techniques. Data cleaning is essential to get more accurate and reliable results. In MS-Excel various tools are used to clean data such as filtering data, sorting data and removing duplicate data etc. and with the help of tools, data is cleaned out.

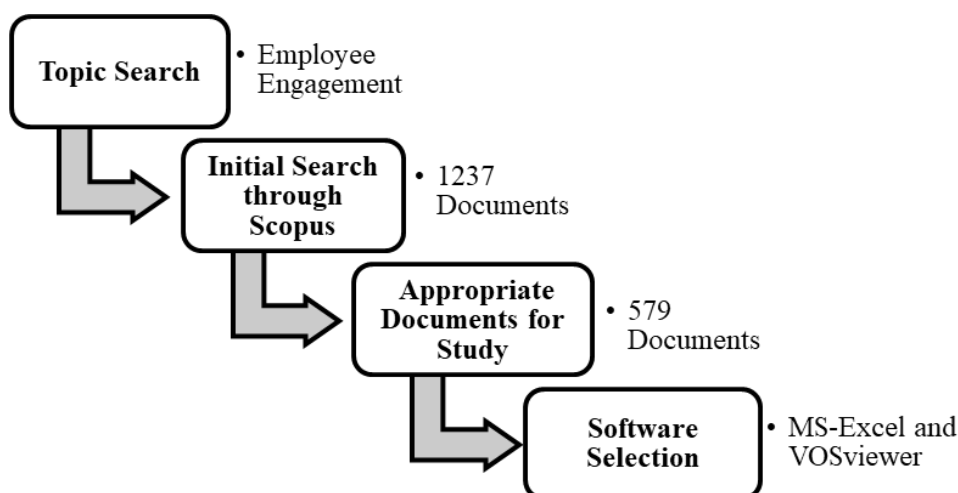


Figure 1. Methodological framework for the study

Results and discussion

Bibliometric analysis can be divided into two categories:

1) Statistical analysis of documents: It includes documents arranged by year, documents arranged by country, documents by author and subject-wise categorization of topic etc.

2) network analysis of database: It includes co-authorship analysis, citation analysis and co-occurrence analysis etc.

In the first phase, statistical analysis is done concerning to know about documents per year, documents as per source, documents as per author, documents by affiliations, documents as per country/territory, documents as per area of subject and documents by funding the project.

Statistical Analysis

Statistical analysis is done with the help of the Scopus database and generated under the section “Search Analyze Results”. Following is the statistical analysis done with the support of Scopus Dataset.

Documents by year

In Figure 2 per year documents published by Scopus with Article Title “Employee Engagement” are shown. From 2002 to 2021 articles published per year are increasing and researchers are still working on this topic.

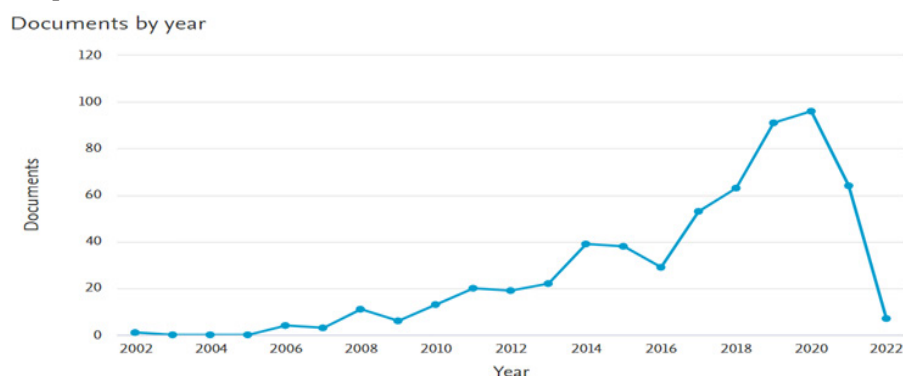


Figure 2. Documents by year (Source: www.scopus.com)

Documents per year by source

Figure 3 shows per year documents by source. It is depicted that “Human Resource Management International Digest” has published more articles on employee engagement till date. It has published 17 documents till date starting from 2002 on employee engagement followed by “International Journal of Recent Technology and Engineering” (13 documents), followed by “Problems and Perspectives in Management” (12 documents), followed by “International Journal of Human Resource Management” (11 documents), followed by “SA Journal of Human Resource Management” (11 documents) and so on.

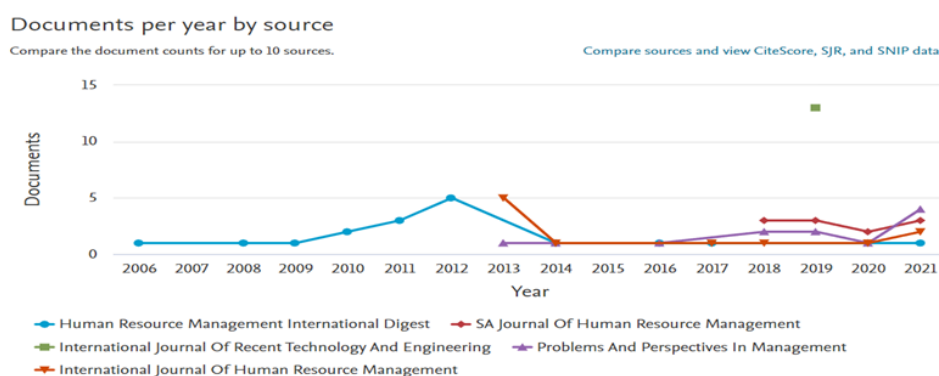


Figure 3. Documents per year by source (Source: www.scopus.com)

Documents by author

Figure 4 shows, documents by author. It is depicted that most of the documents on employee engagement are published by Shuck, B. (15 documents) followed by Jena, L. K.; Reio, T. G.; Saks, A. M. (five documents per author) and followed by Alfes, K; Bhatnagar, J; Eldor, L.; Gupta, N. Martins, N. and Rocco, T. S. (four documents per author) and so on.

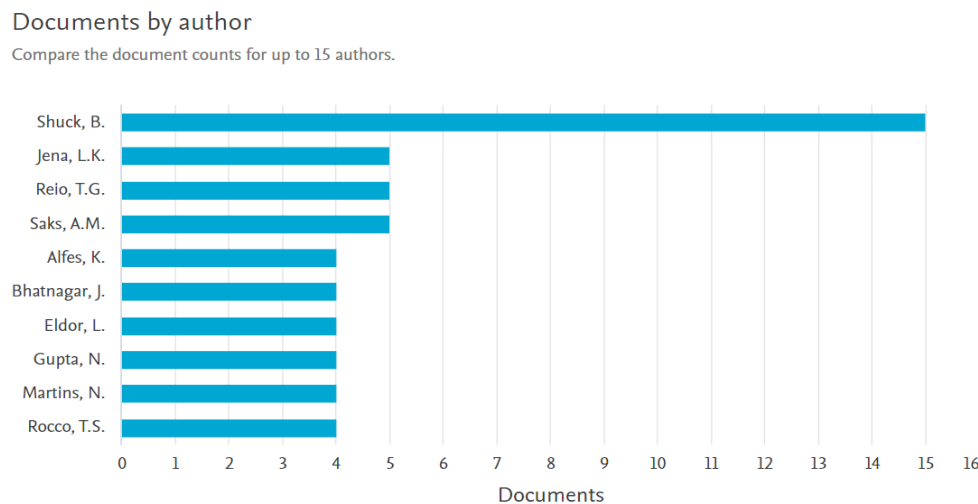


Figure 4. Documents by author (Source: www.scopus.com)

Documents by affiliation

Figure 5 shows documents by affiliation. It is depicted that most of the documents on employee engagement are published by the “University of Louisville” (16 documents) followed by “Florida International University” (nine documents), followed by “International Management Institute, New Delhi” (eight documents) and followed by the “University of South Africa”, “University of Minnesota Twin Cities”, “Amity University” (seven documents per university) and so on.

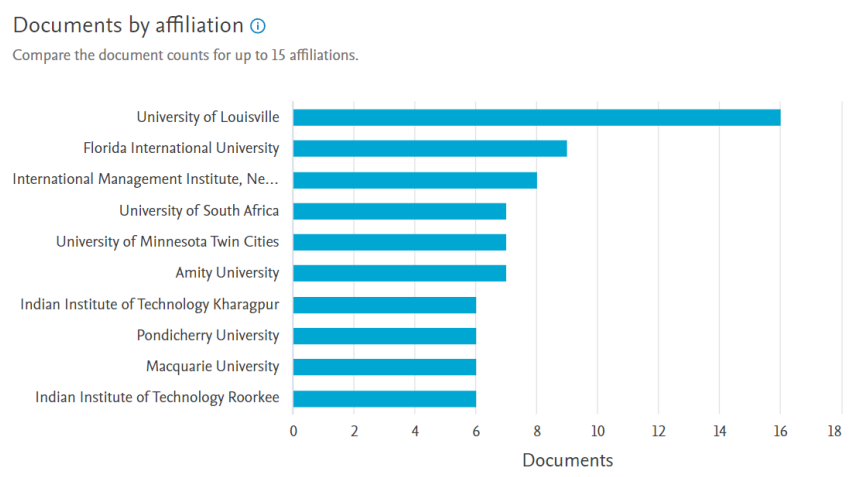


Figure 5. Documents by university affiliation (Source: www.scopus.com)

Documents by country

Figure 6 shows documents by country. It is depicted that authors from India have published most of the documents on employee engagement (143 documents) followed by the US (133 documents), followed by the United Kingdom (40 documents), followed by Malaysia (24 documents) followed by Indonesia (31 documents) and so on.

Documents by subject area

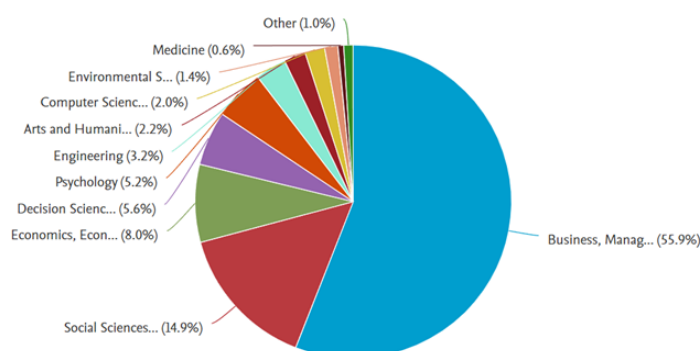


Figure 6. Documents by country (Source: www.scopus.com)

Documents by subject area

Figure 7 shows documents by subject area. Most of the documents on employee engagement are published under the business management area (55.9% of total documents) followed by social sciences (14.9%) followed by economics, econometrics and finance (8.0%) and so on.

Documents by funding sponsor

Compare the document counts for up to 15 funding sponsors.

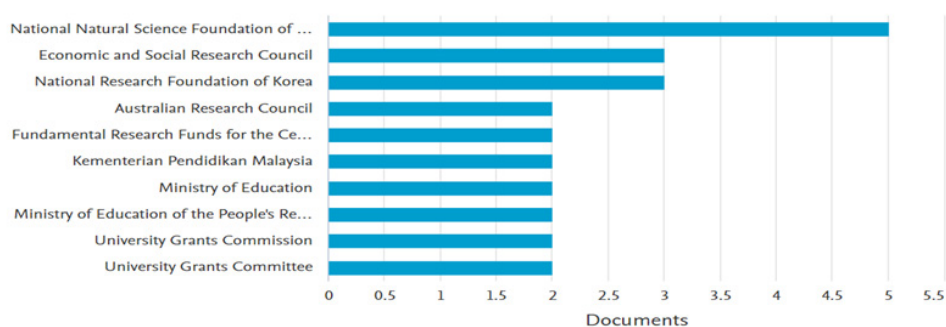


Figure 7. Documents by subject area (Source: www.scopus.com)

Documents by funding sponsor

Figure 8 shows documents from a funding sponsor. It is depicted that “National Natural Science Foundation of China” has sponsored most of the documents on employee engagement (five documents) followed by the “Economic and Social Research Council and National Research Foundation of Korea” (two documents) and so on.

Documents by funding sponsor

Compare the document counts for up to 15 funding sponsors.

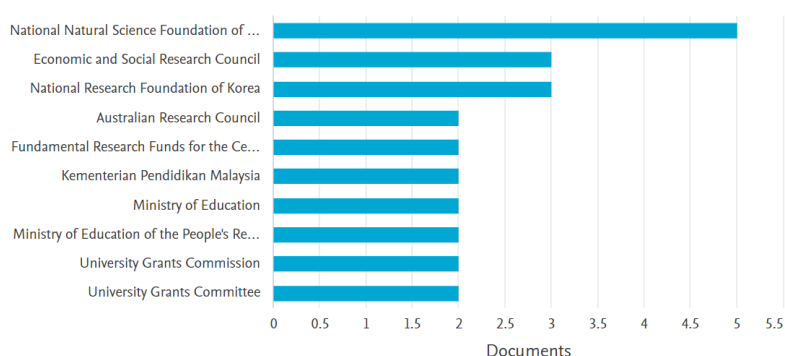


Figure 8. Documents by funding sponsor (Source: www.scopus.com)

Network analysis

In network analysis, the researcher has utilized co-authorship analysis, co-occurrence analysis and citation analysis. Following is the Network Analysis of Database done with the help of Scopus Database and VOSviewer.

Co-authorship analysis

The quantity of co-authored papers is used to determine the relation of items in analysis of co-authorship (Singh, Jayaram, 2020). Co-authorship analysis includes analysis based on organizations, authors and territories (countries).

Author-based co-authorship analysis

For co-authorship analysis, the researcher has used authors as a component of analysis, along with the minimal no. of documents per author being 2 and the minimal no. of citations per author being 2. Out of the 1247 authors, 107 meet the threshold limit. Table 1 shows that the most co-authored and productive author is Shuck, B. with the highest no. of citations and high link strength.

Table 1. Author-based co-authorship analysis

Authors	Documents	Citations	Total link strength
Shuck, B.	15	879	27
Alfe, K.	4	577	8
Nimon, K.	3	123	8
Zigarmi, D.	3	123	8
Jr.	4	348	7

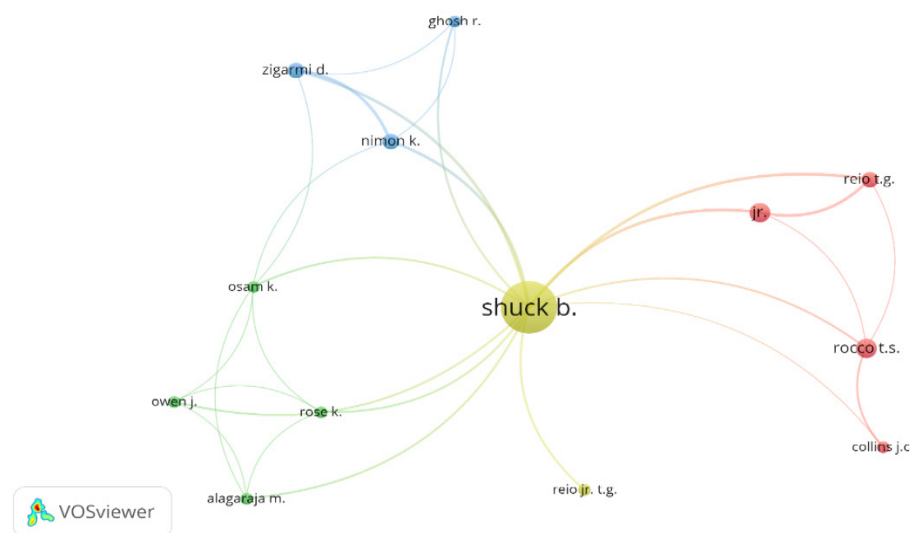


Figure 9. Author-based co-authorship analysis

From Figure 9 it can be interpreted that author Shuck, B. is leading and most productive author with respect to the highest number of documents, whole link strength and citation in co-authorship analysis. This author has worked with almost 27 other authors in employee engagement field.

Organization-based Co-authorship Analysis: For co-authorship analysis, the researcher has used organizations as a component of analysis, along with the minimal no. of documents per organization being 3 and the minimal no. of citations per organization being 3. Out of the 1023 organizations, 6 converge the threshold limit. Table 2 shows that the leading organization in employee engagement research is the “Department of Industrial and Organizational Psychology from Africa” with the highest number of citations, documents and total link strength.

Table 2. Organization-based co-authorship analysis

Organizations	Place and country	Documents	Citations	Total link strength
“Department of Industrial and Organizational Psychology”	“University of South Africa”	4	112	1
“Department of Humanities and Social Science, Indian Institute of Technology”	“Kharagpur, India”	3	26	1
“Department of Management Studies”	“Indian Institute of Technology, Roorkee, India”	3	7	0
“International Management Institute”	“New Delhi, India”	3	79	0
“School of Psychology”	“Deakin University, Melbourne, Australia”	3	109	0
“University of Louisville”	“United States”	4	105	0

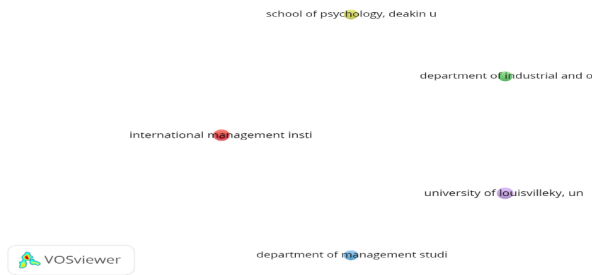


Figure 10. Organization-based co-authorship analysis

From Fig. 10 it can be interpreted that there is a lack of connection among major organizations with respect to research on employee engagement. But 5 leading organizations are highlighted in the figure. Therefore, there is a need to conduct research on employee engagement collaboratively by the major organizations involved in the field of employee engagement research.

Country-based co-authorship analysis

For co-authorship analysis, the researcher has used organizations as a component of analysis, along with the minimal no. of documents per country being 2 and the minimal no. of documents per citation being 2. Out of 75 countries, 46 meet the threshold limit. Table 3 shows that the most active country in co-authorship with countries is the United States with the highest number of citations, documents and total link strength.

Table 3. Country-based co-authorship analysis

Country	Documents	Citations	Total link strength
United States	132	4154	44
China	26	600	33
United Kingdom	40	1971	27
Malaysia	34	138	22
India	143	1946	15

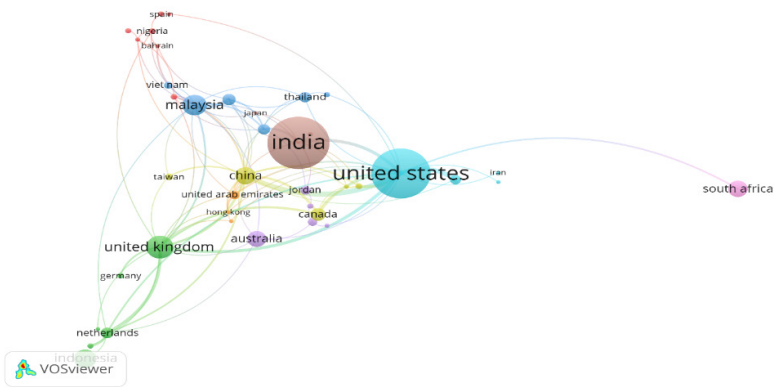


Figure 11. Country-based co-authorship analysis

From Figure 11 it can be interpreted that the US has the highest linkage with more countries with respect to research on employee engagement. Therefore, US is supreme country working actively on the topic. Countries like India have a large number of documents and citations but their link strength with other countries is less as compared to other countries such as US, China and UK. Therefore, Indian authors should try to collaborate with foreign authors in the research study.

Co-occurrence analysis

The volume of documents wherein the keywords appear jointly and determines the connection of the elements in co-occurrence analysis (Singh, Jayaram, 2020).

Analysis of the co-occurrences of all keywords

For co-occurrence analysis, the researcher has used all keywords as a component of analysis, along with the minimal no. of occurrences of a keyword being 7. Out of the 1477 keywords, 38 meet the threshold limit. Table 4 shows that keyword employee engagement has occurred most of the time in published documents.

Table 4. Analysis of the co-occurrences of all keywords

Keyword	Occurrence	Total link strength
Employee engagement	369	294
Job satisfaction	33	60
Engagement	49	49
Work engagement	31	42
Human resource management	21	35

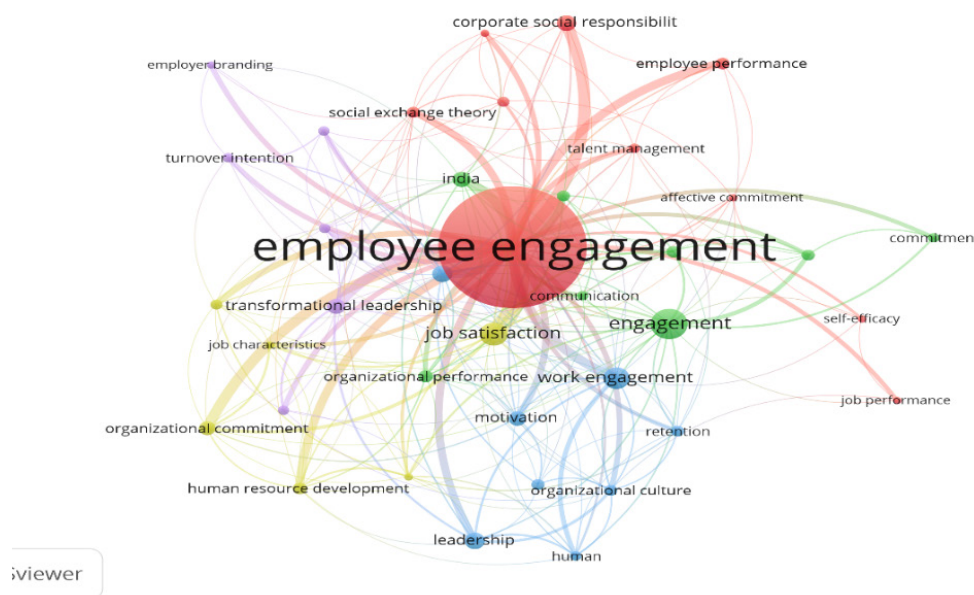


Figure 12. Analysis of the co-occurrences of all keywords

From Fig. 12 it can be interpreted that the keyword “employee engagement” is occurring most of the time with higher number of occurrences and higher number of total link strength. Major keywords in employee engagement are job satisfaction and engagement.

Analysis of the co-occurrences of author keywords

For co-occurrence analysis, the researcher has used the author keyword as a component of analysis, along with the minimal no. of keyword occurrences being 7. Out of the 1322 keywords, 37 meet the threshold limit. Table 5 shows that keyword employee engagement has occurred most of the time in published documents.

Table 4. Analysis of the co-occurrences of author keywords

Keyword	Occurrence	Total link strength
Employee engagement	366	277
Job satisfaction	31	53
Engagement	49	41
Transformational leadership	19	34
Organizational commitment	16	32

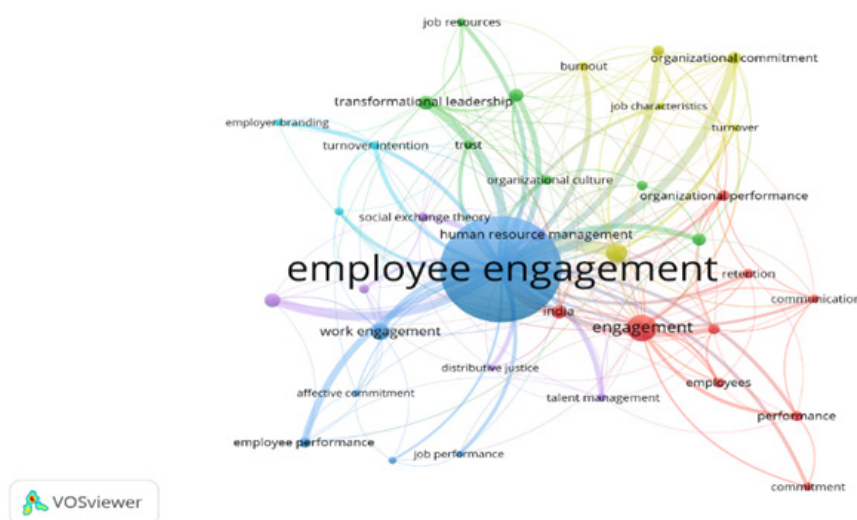


Figure 13. Analysis of the co-occurrences of author keywords

From Figure 13 it can be interpreted that the keyword “employee engagement” is occurring most of the time with the highest number of occurrences and highest number of total link strength followed by job satisfaction, engagement, transformational leadership and organizational commitment.

Citation analysis

Citation analysis assesses the highest productive scholars, journals, publications, organizations, and countries in light of number of citations for every document and overall citations (Singh, Jayaram, 2020).

Document-based citation analysis

For citation analysis, the researcher has used documents as a component of analysis, along with the minimal no. of citations per document being 20. Out of the 578 documents, 148 meet the threshold limit. Table 5 shows that the most cited author is Saks, A. M. with most frequently cited articles.

Table 5. Document-based citation analysis

Documents	Citations	Links	Title of document	Journal details
Saks, A.M. (2006)	2024	78	“Antecedents and consequences of employee engagement”	“Journal of Managerial Psychology, Volume 21, Issue 7”
Shuck, B. (2011a)	180	16	“Employee engagement: an examination of antecedent and outcome variables”	“Human Resource Development International, Volume 14, Issue 4”
Cole, M.S. (2012)	221	14	“Job Burnout and Employee Engagement: A Meta-Analytic Examination of Construct Proliferation”	“Journal of Management, Volume 38, Issue 5”
Welch, M. (2011)	136	14	“The evolution of the employee engagement concept: communication implications”	“Corporate Communications: An International Journal, Volume 16, Issue 4”
Soane, E. (2012)	127	13	“Development and application of a new measure of employee engagement: the ISA Engagement Scale”	“Human Resource Development International, Volume 15, Issue 5”

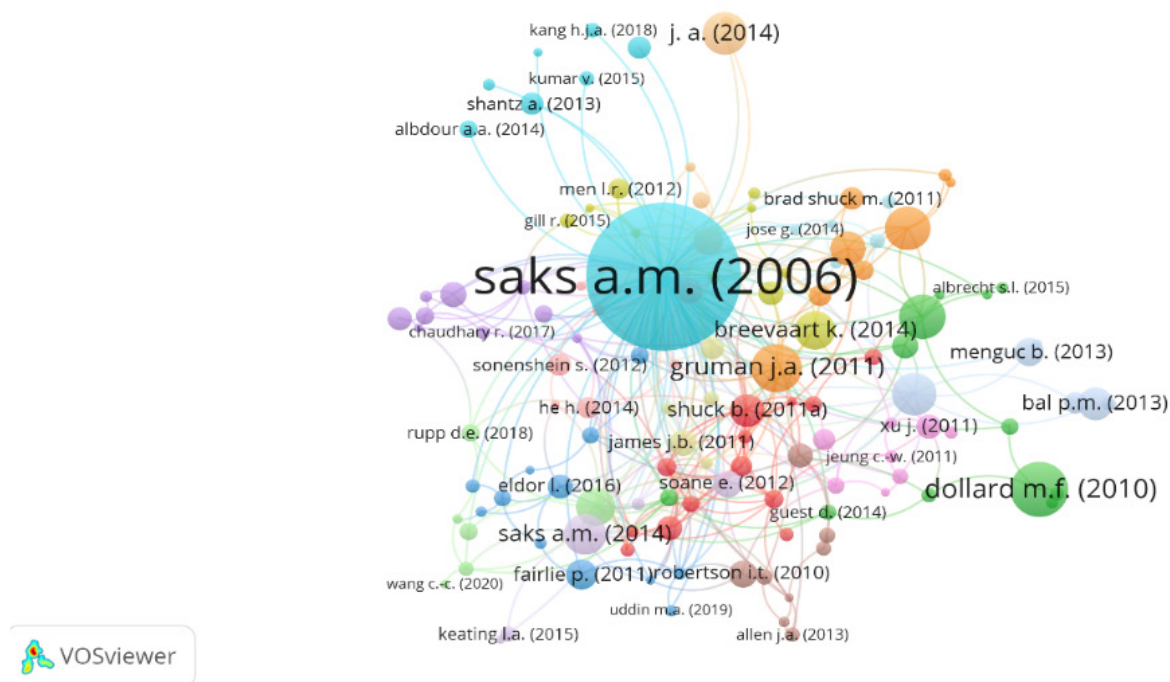


Figure 14. Document-based citation analysis

From Figure 14 it can be interpreted that the document named “Antecedents and consequences of employee engagement” by A. M. Saks is having the highest number of citations and links (Saks, 2006). It means given documents are fruitful and carry worth related to employee engagement research.

Source-based Citation Analysis: For citation analysis, the researcher has used sources as a component of analysis, along with the minimal no. of documents of a source being 5 and the minimal no. of citations of a source being 5. Out of the 241 sources, 34 converge the threshold limit. Table 6 shows that the most cited source is “Journal of Managerial Psychology” with highest total link strength.

Table 6. Source-based citation analysis

Source	Documents	Citations	Total link strength
“Journal of Managerial Psychology”	6	2118	132
“Human Resource Management International Digest”	6	426	65
“Human Resource Development Quarterly”	5	406	51
“Human Resource Development Review”	6	271	48
“Advances in Developing Human Resources”	5	319	42

It can be interpreted that source “Journal of Managerial Psychology” is having the highest number of citations (2118) and highest link strength (132). It means “Journal of Managerial Psychology” publishes valuable research on employee engagement.

Author-based citation analysis

For citation analysis, the researcher has used authors as a component of analysis, along with the minimal no. of documents per author being 3 and the minimal no. of citations per author being 3. Out of the 1447 authors, 26 meet the threshold limit. Table 7 shows that the most cited author is A. M. Saks with the highest number of citations (2689), but the total link strength of the author is less than B. Shuck. Here, the researcher is performing citation analysis using authors, therefore the most cited author is A. M. Saks.

Table 7. Author-based citation analysis

Author	Documents	Citations	Total link strength
Saks, A.M.	5	2689	103
Shuck, B.	15	879	133
Jr.	4	348	57
Reio, T. G.	3	343	54
Rocco, T.S.	4	300	42

It can be interpreted that, although B. Shuck is highlighted in the picture (because of total link strength) but the most cited author is A. M. Saks because in citation analysis interpretation is done with the highest citations per author, not with total link strength. Researchers find A. M. Saks is the most productive author as researchers cite him more in their studies.

Country-based citation analysis

For citation analysis, the researcher has used countries as a component of analysis, along with the minimal no. of documents of a country being 5 and the minimal no. of citations of a country being 5. Out of the 75 countries, 23 meet the threshold limit. Table 8 shows that the most cited country is the US with the higher number of citations (4154) followed by Canada (3531).

Table 8. Country-based citation analysis

Country	Documents	Citations	Total link strength
United States	132	4154	569
Canada	16	3531	478
India	143	1946	434
United Kingdom	40	1971	299
Netherlands	13	1567	137

It can be interpreted that the US is the most influential country having the higher number of citations. Researchers find that research published by US authors is constructive and cite them in their studies. India is also highlighted country in the figure but it is highlighted based on documents and total link strength but not as per citations.

Discussions and conclusions

After examining the outcomes of the study using VOSviewer and discussing them in the prior section, it is concluded that statistical analysis and network analysis of database helps in performing bibliometric analysis effectively. As per statistical analysis, documents published on employee engagement are increasing from 2002 to 2021. The highest number of documents on employee engagement are published by “Human Resource Management International Digest”. Most of the documents are published by author B. Shuck and most of the documents are published by the “University of Louisville”. As per document count by country, most of the documents are published by India. The leading funding, sponsor in the field of employee engagement is the “National Natural Science Foundation of China”.

Network analysis of database through bibliometric analysis is conducted with three tools of analysis namely co-occurrence analysis, co-authorship analysis and citation analysis. Co-authorship analysis is conducted on organizations, authors and countries (territories). The most co-authored author is B. Shuck, and the most co-authored country is the United States. But there is a very poor connection among co-authored organizations and need to work more in collaborations by different organizations working on the employee engagement aspect. Co-occurrence analysis is conducted

with occurrence of all keywords and occurrence of author keywords. Wherein both types of analysis keyword “employee engagement” is occurring most of the time. Referring to the citation analysis, it is conducted with documents, sources, authors and countries. The most cited document is “Antecedents and concepts of employee engagement” by A. M. Saks, the most cited source is “Journal of Managerial Psychology”, the most cited author is A. M. Saks, and the most cited country is the United States.

Future scope of study

In light of the complete analysis, it is seen that there is still more scope of research in this field. The study observed that organizations working in employee engagement field need to work more in collaborations with other country organizations. There is much more need to work in collaboration with other countries for better research output. Countries like India, although having a greater number of documents but when it comes to co-authorship then they are just limited to India only. They need to work with foreign authors so that better research can be done with innovative views and ideas. In accordance to the previous research areas, empirical research can be used to examine relations between different variables. Further studies are needed to conduct bibliometric analysis employing multiple terms such as engagement, worker engagement and in-depth exploration of employee engagement.

References

- Al Ahad, A., Khan, M. R. (2020). Exploring the mediating effect of demographic attributes on the relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 11–23.
- Altaf, A., Masrek, M. N. (2021). Visualizing the knowledge domain of work engagement through bibliometric analysis. *Library Philosophy and Practice*, 1–23.
- Baas, J., Schotten, M., Plume, A., Côté, G., Karimi, R. (2020). Scopus as a curated, high-quality bibliometric data source for academic research in quantitative science studies. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 377–386.
- Baiquni, M., Lizar, A. A. (2020). Can human resource practice and job characteristics increase employee engagement and organizational commitment? Empirical study from a coal mining company in Indonesia. *Journal of Human Resources Management Research*, 1–12.
- Chen, H., Ho, Y. S. (2015). Highly cited articles in biomass research: A bibliometric analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 49, 12–20.
- Dinh, L. (2020). Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress. *Management Science Letters*, 10(4), 923–928.
- Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- Kadiresan, V., Khuan, W. S., Arumugam, T., Rasu, F., Theseira, A. S. (2019). Employee engagement and retention in automotive industry in Malaysian context. Job stress as a moderator. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 8(6), 607–617.
- Keupp, M. M., Palmié, M., Gassmann, O. (2012). The strategic management of innovation: A systematic review and paths for future research. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 367–390.
- Kosaka, D., Sato, H. (2020). Employee engagement and work engagement Same wine, different bottles?. *Annals of Business Administrative Science*, 19(6), 227–239.
- Maryam, S., Sule, E. T., Ariawaty, R. N. (2021). Effects of safety climate and employee engagement towards organisational citizenship behaviour of sewage workers. *Asian Journal of Business and Accounting*, 14(1), 253–275.

- Moed, H. F. (2017). A critical comparative analysis of five world university rankings. *Scientometrics*, 10(2), 967–990.
- Mukherjee, D., Kumar, S., Donthu, N., Pandey, N. (2021). Research published in management international review from 2006 to 2020: a bibliometric analysis and future directions. *Management International Review*, 1–44.
- Nag, R., Hambrick, D., Chen, M. (2007). What is strategic management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935–955.
- Pico-Saltos, R., Carrión-Mero, P., Montalván-Burbano, N., Garzás, J., Redchuk, A. (2021). Research trends in career success: A bibliometric review. *Sustainability*, 13(9), 4625.
- Pukkeeree, P., Na-Nan, K., Wongsuwan, N. (2020). Effect of attainment value and positive thinking as moderators of employee engagement and innovative work behaviour. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 1–15.
- Purba, C. (2021). Digital transformation in the Indonesia manufacturing industry: The effect of e-learning, e-task and leadership style on employee engagement. *International Journal of Data and Network Science*, 5(3), 361–368.
- Rakthin, S., Punnakitikashem, P., Pisitsupakarn, N., Aksaravut, K. (2021). Factors influencing employee engagement: Evidence from Thai SMEs. *Kasetsart Journal of Social Sciences*, 42(3), 482–488.
- Ramos-Rodríguez, A. R., Ruíz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: A bibliometric study of the Strategic Management Journal, 1980–2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981–1004.
- Sahni, J. (2021). Employee engagement among millennial workforce: Empirical study on selected antecedents and consequences. *SAGE Open*, 11(1), 1–13.
- Singh, S., Jayaram, R. (2020). a bibliometric analysis and visualization of research trends in COVID-19 and community transmission. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 23(17), 1–11.
- Suomi, K., Saraniemi, S., Vähätalo, M., Kallio, T. J., Tevameri, T. (2021). Employee engagement and internal branding: two sides of the same coin? *Corporate Reputation Review*, 24(1), 48–63.
- Suprpto, N., Sukarmin, S., Puspitawati, R. P., Erman, E., Savitri, D., Ku, C., Mubarak, H. (2021). Research trend on TPACK through bibliometric analysis (2015-2019). *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 10(4), 1375–1385.
- Torres-Samuel, M., Vásquez, C. L., Vilorio, A., Varela, N., Hernández-Fernandez, L., Portillo-Medina, R. (2018, June). Analysis of patterns in the university world rankings webometrics, Shanghai, QS and SIR-SCimago: case Latin America. In *International Conference on Data Mining and Big Data* (188–199). Springer, Cham.
- Visser, M., van Eck, N. J., Waltman, L. (2021). Large-scale comparison of bibliographic data sources: Scopus, Web of Science, Dimensions, Crossref, and Microsoft Academic. *Quantitative Science Studies*, 2(1), 20–41.
- Wang, J., Li, X., Wang, P., Liu, Q., Deng, Z., Wang, J. (2022). Research trend of the unified theory of acceptance and use of technology theory: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 14(1), 1–20.
- Zeeshan, S., Ng, S. I., Ho, J. A., Jantan, A. H. (2021). Assessing the impact of servant leadership on employee engagement through the mediating role of self-efficacy in the Pakistani banking sector. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1–19.
- Zhu, J., Liu, W. (2020). A tale of two databases: The use of Web of Science and Scopus in academic papers. *Scientometrics*, 123(1), 321–335.

Received 28.08.2023

Библиометрический анализ темы «вовлечённость сотрудников» на основе базы данных Скопус с 2002 по 2022 гг.

КАУР Раджвиндер

ORCID: 0000-0003-3494-8054

Университет Чандигарха, Гаруан (Мохали), Пенджаб, Индия

Аннотация. *Цель.* Основной целью исследования является проведение библиометрического анализа и выявление тенденций исследований по весьма актуальной и интересной теме вовлечённости сотрудников. *Метод.* В рамках библиометрического анализа в исследовании использовались три основных инструмента: анализ соавторства, анализ совместной встречаемости и анализ цитирования. Для извлечения данных использовался только база данных Скопус (*Scopus*). В качестве инструментов для библиометрического анализа использовались VOSviewer (версия 1.6.17) и MS Excel. *Результаты.* Результаты исследования показывают, что с 2002 по 2021 год количество исследований вовлечённости сотрудников неуклонно растёт. Большинство документов по автору опубликовано Б. Шаком (*B. Shuck*), а большинство статей по странам опубликовано в Индии. При анализе соавторства большинство соавторов у Б. Шака, а страна с наибольшим распространением соавторства — Соединённые Штаты Америки. Из всех доступных документов ключевое слово «вовлечённость сотрудников» является наиболее часто используемым ключевым словом. Но, согласно анализу цитирования, наиболее цитируемым документом является статья А. М. Сакса под названием «Предпосылки и последствия вовлечённости сотрудников» (2006), наиболее цитируемым автором является А. М. Сакс (*A. M. Saks*), а наиболее цитируемой страной — Соединённые Штаты. *Ценность результатов.* Наше исследование рассматривает, как развивались исследования вовлечённости сотрудников с течением времени, и намечает план дальнейших исследований.

Ключевые слова: библиометрический анализ, вовлечённость сотрудников, США, VOSviewer.