



КРОСС-КУЛЬТУРНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РОЛИ НЕФОРМАЛЬНЫХ СВЯЗЕЙ В ФОРМИРОВАНИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

ГРИГОРЯН Л.К.,* *Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, e-mail: grigoryanlusine@yandex.ru*

ЛЕБЕДЕВА Н.М.,** *Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики, e-mail: lebedhope@yandex.ru*

Исследование посвящено изучению моделей неформальных отношений между руководителем и подчиненным и их влиянию на организационную лояльность подчиненного. Проверялись гипотезы: о культурно-универсальной взаимосвязи между компонентами неформальных связей в организации и организационной лояльностью; о культурной специфичности особенностей влияния неформальных связей на организационную лояльность, обусловленной индигенными моделями неформальных отношений. Для измерения компонентов неформальных связей использовалась методика Й. Чен (Chen et al., 2009), а для изучения организационной лояльности – «Шкала организационной лояльности» (Lee et al., 2001). Результаты проведенного исследования, основанные на данных конфирматорного факторного анализа и моделирования структурными уравнениями, позволили подтвердить выдвинутые гипотезы. Кроме того, в рамках междисциплинарного подхода, учитывающего достижения социальной, организационной и кросс-культурной психологии, были проанализированы культурно-универсальные и культурно-специфические аспекты роли неформальных отношений в организационной лояльности в контексте разных культур.

Ключевые слова: неформальные отношения, связи, guanxi, организационная лояльность, тестирование инвариантности.

Введение

Долгое время неформальные отношения в организации считались сугубо негативным явлением и оставались вне сферы интересов специалистов в области социальной психологии (Вебер, 1990; Тэйлор, 1991). Первые работы, посвященные данной проблематике, появились в традиции научного менеджмента, тем не менее, неформальные отношения по-прежнему рассматривались лишь с точки зрения угрозы для эффективной деятельности организации, а, следовательно, любые проявления таких отношений, как считал Ф. Тейлор, должны быть исключены из производственного процесса (Тэйлор, 1991). На современном этапе роль неформального фактора в организации и управлении не отрицается практически ни в одной из теорий организации и менеджмента. Основными пунктами расхождения во взглядах ведущих исследователей в этой области являются вопросы о способах интер-

Для цитаты:

Григорян Л.К., Лебедева Н.М. Кросс-культурное исследование роли неформальных связей в формировании организационной лояльности // Экспериментальная психология. 2014. Т. 7. № 2. С. 128–147.

* *Григорян Л.К.* Магистр психологии, преподаватель, кафедра организационной психологии, факультет психологии; младший научный сотрудник, международная научно-учебная лаборатории социокультурных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, e-mail: grigoryanlusine@yandex.ru

** *Лебедева Н.М.* Доктор психологических наук, профессор, кафедра организационной психологии, факультет психологии; заведующая международной научно-учебной лабораторией социокультурных исследований, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия, e-mail: lebedhope@yandex.



претации природы неформальных структур организации и о мере, в которой эти непреду-
становленные структуры могут поддаваться управленческой корректировке.

Изучение неформальных связей в организации именно в кросс-культурной перспекти-
ве является весьма актуальной задачей, так как процессы глобализации и возникновение всё
большего количества транснациональных корпораций с полиэтническим составом ведут к
росту востребованности исследований в области управления такого рода персоналом. Если
в менеджменте неформальные связи раскрываются через понятие неформальной организа-
ции и сводятся к неформальным каналам распространения информации в организации и не-
формальному лидерству, то в кросс-культурной психологии проблема неформальных связей
рассматривается в рамках индигенных моделей неформальных отношений и неформально-
го влияния в организации (Smith et al., 2011). В первую очередь, это китайская модель от-
ношений Guanxi, в которой неформальные связи понимаются как «специфические диадиче-
ские эмоциональные связи, предполагающие оказание взаимных услуг» (Bian, 2005, p. 312).

Феномен «Guanxi»: подходы к изучению в кросс-культурной перспективе

Итак, китайская модель неформальных отношений Guanxi рассматривается с двух точек
зрения: как специфические связи между людьми (Tsui, Farh, 1997) или как определенное свой-
ство отношений, которое может проявиться в любом диадическом взаимодействии (Wong et
al., 2003). Последний аспект рассмотрения Guanxi принято называть динамическим подходом
(Chen, Chen, 2004), и именно на этот подход мы опираемся в данном исследовании.

Если исходить из предпосылки, что Guanxi является определенным свойством отно-
шений, можно ожидать, что не только в одной китайской культуре отношения могут об-
ладать такими свойствами. В 2011 году П. Смитом с коллегами было проведено кросс-
культурное исследование в пяти странах, где были обнаружены модели неформальных от-
ношений, похожие на модель Guanxi (Smith et al., 2011). Ими были выделены и описаны
следующие феномены и модели неформальных отношений.

Wasta (посредничество) – аналог Guanxi, характерный для арабских стран: распро-
страненная практика неформального взаимодействия, имеющая отношение к процессу до-
стижения целей благодаря использованию связей с ключевыми фигурами на высоких по-
зициях; эти связи персонализированы и часто основаны на родственных или близких дру-
жеских отношениях (Cunningham, Sarayrah, 1993). Примером такой культуры может слу-
жить Саудовская Аравия.

Jeitinho («хитрость» или «пронируемость») – устойчивая особенность поведения,
характерная для представителей различных сегментов общества Бразилии (Duarte, 2006;
Neves Barbosa, 1995). С точки зрения Невес Барбосы, Jeitinho занимает среднее положение
между оказанием услуг (которое расценивается положительно и осуществляется людьми,
находящимися в достаточно близких отношениях) и коррупцией (которая всегда вызывает
негативное отношение).

Аналогом Guanxi в российских организациях являются «связи» или «блат». В данной
работе мы не используем термин «блат», так как исследователями отмечается целый ряд
различий между двумя этими феноменами (Michailova, Worm, 2003). Если же мы говорим о
«связях», то единственное отличие данного феномена неформальных отношений заключа-
ется в менее значительной личностной включенности взаимодействующих по сравнению с
Guanxi (Batjargal, 2008; Batjargal, Liu, 2004; Michailova, Worm, 2003).

Каждый из четырех вышеописанных феноменов межличностного влияния берет на-
чало в коллективистских культурных контекстах. Чтобы говорить о культурной универ-



сальности или специфичности этих процессов неформального влияния в организации, необходимо сопоставить их с процессами влияния, имеющими место в более индивидуалистических культурах. Для этих целей была выбрана британская культура. “Pulling strings” (букв. «дергая ниточки») – это идиоматическое выражение, распространенное в Великобритании, которое используется по отношению к ситуациям получения помощи, преимущества, покровительства благодаря связям с влиятельными персонами (Smith et al., 2011).

В исследовании было обнаружено, что все эти культурно-специфичные модели неформальных связей имеют общие черты; следующий шаг состоял в проверке специфичности/универсальности структуры этих неформальных связей.

В литературе предлагается несколько подходов к описанию структуры феномена Guanxi. В рамках динамического подхода предлагаются две основные модели: однокомпонентная и трехкомпонентная модель Guanxi. Первая предлагает рассматривать Guanxi как социальное (вне рабочее) взаимодействие между руководителем и подчиненным (Law et al., 2000), однако данная модель не охватывает всей сложности феномена Guanxi. Трехкомпонентная модель (Chen et al., 2009) предполагает следующие три составные части отношений Guanxi: эмоциональная привязанность, включенность в личную жизнь, почтение к руководителю. Первая предполагает симпатию к руководителю, вторая – наличие вне рабочих контактов с руководителем, знание членов семьи и личных проблем руководителя, и, наконец, третья – это высокая степень уважения к руководителю в обмен на «защиту».

В ряде исследований, направленных на изучение различных моделей функционирования Guanxi, было подтверждено, что подобные отношения оказывают положительное влияние на эффективность работы сотрудников (Cheng et al., 2002; Law et al., 2000; Lin, 2002) и их организационную лояльность (приверженность организации), а также приводят к снижению текучести кадров (Chen et al., 2009; Farh et al., 1998).

Детерминанты организационной лояльности

До недавнего времени роль нематериальных факторов лояльности несколько недооценивалась по отношению к материальным, которые ряд авторов (Доминьяк, 2004) рассматривают в качестве основных и наиболее значимых факторов, обеспечивающих формирование у сотрудников чувства преданности и лояльности по отношению к своему работодателю. Значимость нематериальных организационных факторов была выявлена в специализированных исследованиях, посвященных вопросам изучения причин текучести кадров и снижения лояльности сотрудников (Горностаев, 2005; Магура, 1998). В целом ряде исследований была подтверждена положительная взаимосвязь нематериальных факторов с лояльностью сотрудников (Доминьяк, 2004; 2006), а также показана их конструктивная роль в функционировании организации (Доминьяк, 2006).

Таким образом, данные многих исследований свидетельствуют о следующих тенденциях в развитии организационного поведения: о снижении роли объективных факторов трудового поведения и возрастании роли субъективных факторов, одно из основных мест среди которых занимают неформальные деловые отношения как по вертикали, так и по горизонтали (Темницкий, 2002). Неформальные отношения могут выступать дополнительным ресурсом поддержания общего уровня лояльности персонала, поскольку именно они определяют особенности взаимодействия людей, принципы их командной работы, формируют их отношение друг к другу, к руководству, к организации в целом.

В настоящей работе для проверки выше сформулированного предположения мы использовали трехкомпонентную модель организационной лояльности Дж. Мейера и Н. Ал-



лена. Опираясь на данные предыдущих исследований, авторы модели выделили три компонента или три феномена лояльности, позволяющих объяснить природу связи между работником и организацией, снижающей вероятность добровольного ухода сотрудника из организации: эмоциональную привязанность к организации, осознание затрат, связанных с уходом из организации, и ощущение обязательств перед организацией. Они же и составили основу трехкомпонентной модели. Для обозначения компонентов модели авторы использовали термины аффективная (affective), продолженная (continuous) и нормативная (normative) лояльность (Meyer, Allen, 1991).

Аффективная лояльность – это степень идентификации, вовлеченности и эмоциональной привязанности работника к организации; эмоционально преданные работники верят в цели и ценности организации и испытывают радость и гордость от членства в ней.

Продолженная лояльность – это степень осознания работником, что уход из организации и поиск новой компании потребует от него существенных материальных, временных и энергетических затрат. Другими словами, это «воспринимаемые сотрудником издержки, связанные с уходом из организации» (Meyer et al, 2002, p. 21). Работники с сильной продолженной лояльностью осознают, что цена ухода из организации для них будет высокой.

Нормативная лояльность – это степень ощущения работником обязательств перед организацией. Нормативно преданные работники поддерживают свое членство в организации, потому что убеждены, что поступают правильно и в соответствии с моралью.

Целью исследования является изучение культурно-психологических особенностей неформальных связей в организациях и их влияния на организационную лояльность.

В исследовании выдвигаются две основные гипотезы.

Гипотеза 1. Существует культурно-универсальная взаимосвязь между компонентами неформальных связей в организации и организационной лояльностью.

Гипотеза 2. Особенности влияния неформальных связей на организационную лояльность имеют культурную специфику, обусловленную индигенными моделями неформальных отношений.

Методы

Выборка

В таблице 1 представлены характеристики выборки исследования.

Таблица 1. Характеристики выборки исследования

Страна (этническая принадлежность)	Объем выборки	Пол	Возраст	Образование
Россия	108	М: 50,9% Ж: 49,1%	43,6% – 21–30; 24,5% – 31–40; 18,2% – 41–50; 7,3% – 51–60; 6,4% – старше 60	8,2% – полное среднее; 63,6% – университет/колледж; 26,4% – магистратура и выше
Саудовская Аравия	123	М: 94,5% Ж: 5,5%	27,5% – 21–30; 46,7% – 31–40; 20% – 41–50; 5% – 51–60; 0,8% – старше 60	3,7% – полное среднее; 73,8% – университет/колледж; 22,4% – магистратура и выше



Великобритания	111	М: 42,3% Ж: 57,7%	0,9% – моложе 20; 75,7% – 21–30; 8,1% – 31–40; 9,9% – 41–50; 5,4% – 51–60	1,8% – полное среднее; 69,1% – университет/колледж; 29,1% – магистратура и выше
Бразилия	178	М: 64,7% Ж: 35,3%	39% – 21–30; 29,7% – 31–40; 15,7% – 41–50; 12,2% – 51–60; 3,5% – старше 60	4,1% – полное среднее; 29,1% – университет/колледж; 66,9% – магистратура и выше
Сингапур	100	М: 62,2% Ж: 37,8%	11,3% – 21–30; 53,8% – 31–40; 28,3% – 41–50; 5,7% – 51–60; 0,9% – старше 60	1% – неполное среднее; 4,9% – полное среднее; 54,4% – университет/колледж; 39,8% – магистратура и выше
Вся выборка	663	М: 62,9% Ж: 37,1%	0,2% – моложе 20; 39,4% – 21–30; 32,4% – 31–40; 18,2% – 41–50; 7,5% – 51–60; 2,4% – старше 60	0,2% – неполное среднее; 4,1% – полное среднее; 49,8% – университет/колледж; 36,2% – магистратура и выше

Методики

- Исследование проводилось с помощью метода социально-психологического опроса. В анкету было включено несколько методик, в том числе: методики для измерения организационной лояльности и для измерения трех компонент неформальных связей между руководителем и подчиненным; методика для исследования структуры неформальных связей в организации (Chen et al., 2009). Перевод на английский язык с использованием техники обратного перевода осуществлялся под руководством П. Смита, почетного профессора психологии Университета Сассекса, Великобритания. Далее в каждой из пяти культур исследователи – носители языка, владеющие английским и имеющие публикации на английском языке, переводили методику на местный язык с использованием техники обратного перевода. Перевод на русский с английского был выполнен Н. М. Лебедевой и Л. К. Григорян с использованием техники обратного перевода. Заключительный вариант опросника прошел три итерации прямого и обратного перевода.

- «Шкала организационной лояльности» (Lee et al., 2001). Перевод – Н. М. Лебедева, Л. К. Григорян. Так как методика не была ранее апробирована на исследуемых культурных группах, авторами перевода был проведен подтверждающий факторный анализ для проверки согласованности и инвариантности шкал методики.

Для обработки полученных данных использованы следующие методы математической статистики:

- confirmatory factor analysis для проверки повторяемости трехфакторной модели неформальных связей и согласованности и инвариантности шкал организационной лояльности на исследуемых культурах;
- modeling structural equations (Митина, 2008) для проверки гипотез о влиянии компонентов неформальных связей на организационную лояльность.

Данные обрабатывались с помощью статистического пакета SPSS 19.0 и приложения AMOS (версия 19.0).



Результаты

Для проверки согласованности шкал был использован конфирматорный факторный анализ. Поскольку в кросс-культурном исследовании важна не только согласованность пунктов шкал между собой, но также схожесть в восприятии этих пунктов респондентами во всех странах, была проверена также метрическая инвариантность шкал. В нашей ранее опубликованной работе (Григорян, Лебедева, 2013) приведены подробные результаты проверки инвариантности шкал измерения неформальных отношений. Результаты приведенного в данной работе исследования также свидетельствовали об универсальности выделенной структуры неформальных связей в пяти изучаемых культурах.

В настоящей работе будет также проверена согласованность и инвариантность шкал для измерения организационной лояльности с использованием техники конфирматорного факторного анализа. Далее мы приводим результаты моделирования структурными уравнениями для проверки гипотезы о влиянии неформальных связей на организационную лояльность. При оценке структурных моделей мы опирались на следующие критерии качества модели (соответствия теоретической модели эмпирической структуре данных):

1. CMIN/DF – это значение χ^2 , которое делится на число степеней свободы в модели. Этот критерий показывает, адекватно ли значение χ^2 для данной модели. Оптимальное значение CMIN/DF варьирует от 1 до 3 (Kline, 1998).

2. Критерий CFI (Comparative Fit Index) – рассчитывается по формуле

$$\frac{d(\text{нулевая модель}) - d(\text{теоретическая модель})}{d(\text{нулевая модель})},$$

где $d = \chi^2 - df$. Максимальное значение CFI = 1, и чем выше значение, тем более оптимальной считается модель. Модель принято считать удовлетворительной, если CFI > 0,9 (Satorra, Bentler, 1988).

Δ CFI – это разница между показателями CFI двух сравниваемых моделей. Показатели Δ CFI > 0,01 считаются значимыми, что означает, что модель с более низким показателем CFI значимо хуже модели с более высоким показателем CFI (Cheung, Rensvold, 2002). Если Δ CFI < 0,01, значимых различий между моделями нет.

3. Критерий RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) рассчитывается по формуле

$$\frac{\sqrt{(\chi^2 - df)}}{\sqrt{df(N - 1)}},$$

где df – это число степеней свободы, а N – объем выборки.

Значения RMSEA < 0,05 считаются оптимальными (MacCallum, Browne, Sugawara, 1996). Данный показатель близок по своему значению к показателю значимости p , однако в отличие от него, данный показатель учитывает размер выборки и не подвержен его влиянию.

4. PCLOSE (p of Close Fit) – это односторонний тест значимости, где нулевая гипотеза принимается в случае, когда RMSEA равно 0,05, что свидетельствует о близости теоретической и эмпирической моделей. Если значение PCLOSE > 0,05, то теоретическая модель близка к эмпирической. Хорошим показателем PCLOSE является значение 0,5, идеальным – 1.

Данные критерии были использованы для проверки точности моделей. В качестве нулевой в данной парадигме принимаются две модели: (1) модель, где все переменные, вклю-



ченные в модель, коррелируют между собой, и (2) модель, где ни одна пара переменных, включенных в модель, не коррелируют между собой. Теоретическая модель – это модель, определяющая (согласно гипотезам исследования), какие именно переменные взаимосвязаны между собой, и природу этих взаимосвязей (корреляции или причинно-следственные связи, направление причинности). Точность теоретической модели оценивается при сравнении ее показателей с показателями двух нулевых моделей.

Проверка согласованности и инвариантности шкал организационной лояльности

С целью проверки согласованности и инвариантности шкал организационной лояльности (приложение 1) для пяти изучаемых нами культур был проведен конфирматорный факторный анализ с межгрупповым планом. Первая модель, где были заложены теоретические шкалы по методике, имела CFI < 0,90, поэтому нуждалась в доработке. В шкале нормативной лояльности была удален пункт «Я бы разрушил доверие, если бы уволился из этой организации сейчас», так как он был также тесно связан с аффективной лояльностью (речь идет о доверии). В шкале континуальной лояльности было удалено два пункта: «Я продолжаю работать в этой организации, поскольку не верю, что другая организация могла бы предложить мне те преимущества, что я имею здесь» и «В настоящее время продолжение работы в этой организации – практическая необходимость» по причине их слабой связи с латентной переменной ($\beta = 0,060$ и $0,184$, соответственно). Также на основании анализа модификационных индексов к модели были добавлены корреляции между ошибками некоторых пунктов. Данные анализа корреляционных связей свидетельствуют о взаимосвязи между некоторыми третьими факторами, влияющими на ответы респондентов по данным вопросам. Такие результаты могут быть связаны со сходством пунктов опросника по следующим признакам: социальная желательность, использование похожих лингвистических конструктов в формулировке вопросов или же, наоборот, противоречивый характер суждений (негативная корреляция), несмотря на смысловую близость к измеряемому латентному конструкту. Ниже приведен список коррелирующих друг с другом пунктов опросника, а также интерпретация данных корреляций.

1) Пункт «Эта организация значит очень много лично для меня» (affect 1) позитивно коррелирует с пунктом «Я испытываю сильное чувство привязанности (причастности) к моей организации» (affect 2) и пунктом «Я чувствую эмоциональную привязанность к этой организации» (affect 4). Последний, в свою очередь, также положительно коррелирует с пунктами «Я на самом деле чувствую, что проблемы этой организации – мои собственные» (affect 3) и «В моей организации я чувствую себя членом семьи» (affect 5). Данные вопросы объединяют между собой чувства *значимости* и *причастности* к организации, восприятие организации как «семьи», и как следствие – отношение к проблемам организации как к своим собственным.

2) Пункт «Я испытываю сильное чувство привязанности (причастности) к моей организации» (affect 2) негативно коррелирует с пунктом «Я чувствую себя обязанным не менять мое нынешнее место работы» (norm 3). Эти два утверждения противоречат друг другу в смысле эмоционального отношения к работе в организации: в одном случае человек внутренне привязан к организации, а в другом – работа в организации является обязательством, причем исходя из формулировки вопроса – скорее всего неприятным.

3) Пункт «Если бы я получил работу получше где-то еще, я не считал бы верным оставить эту мою организацию» (norm 2) положительно коррелирует с пунктами «В моей ор-



ганизации я чувствую себя членом семьи» (affect 5) и «Если бы я решил оставить эту организацию, это создало бы слишком много неудобств» (cont 1), и негативно с пунктами «Я бы не покинул данную организацию, поскольку я потерял бы ряд преимуществ» (cont 3) и «Я чувствую себя обязанным не менять мое нынешнее место работы» (norm 3). На наш взгляд, данные корреляции связаны с формулировкой вопросов: формулировка «не считал бы верным» апеллирует к оценке своей работы в организации как моральной обязанности. Аналогичной оценкой является отношение к организации как к семье и понимание возможных «неудобств», связанных с увольнением. Негативная же корреляция наблюдается с теми пунктами, в которых вместо оценки работы в организации как моральной обязанности предлагается более прагматичная («потерял бы ряд преимуществ») и «вынужденная» («чувствую себя обязанным») оценка. Той же логике соответствуют положительная связь пункта «Я бы почувствовал неловкость, если бы уволился сейчас из этой организации» (norm 5) с пунктом «Я чувствую личную ответственность и необходимость продолжать работу в этой организации» (norm 4) и отрицательная связь с пунктом «С практической точки зрения, издержки, связанные с моим уходом из этой организации, были бы намного значительнее, чем преимущества» (cont 2).

4) Пункт «Если бы я решил оставить эту организацию, это создало бы слишком много неудобств» (cont 1) позитивно коррелирует с пунктом «Я бы не покинул данную организацию, поскольку я потерял бы ряд преимуществ» (cont 3). Эти два пункта из шкалы, вероятно, связаны друг с другом в большей степени, чем с третьим пунктом, так как третий пункт начинается с фразы «с практической точки зрения», тогда как два других сразу обращаются к личности респондента.

После модификации шкал и добавления корреляционных связей между ошибками была получена модель, представленная ниже, на рис. 1.

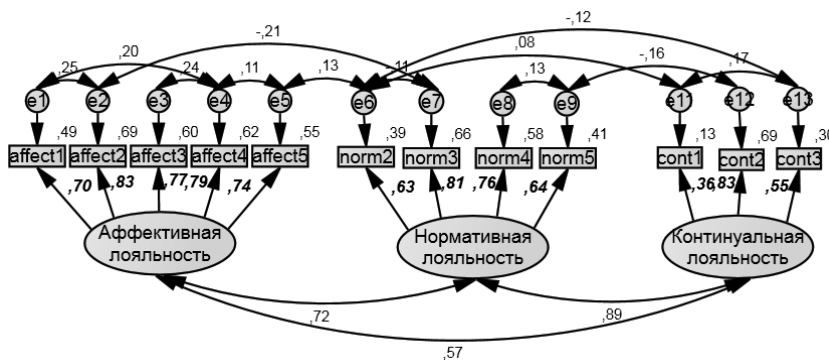


Рис. 1. Шкалы организационной лояльности. Межгрупповой конфирматорный факторный анализ для пяти стран. CMIN/DF = 1,73, CFI = 0,961; RMSEA = 0,035; PCLOSE = 1,00; Δ CFI = 0,008

Показатели модели удовлетворительные ($1 > CMIN/DF > 3$, $CFI > 0,95$; $RMSEA < 0,05$; $PCLOSE > 0,05$; $\Delta CFI < 0,01$), что означает, что в данном виде методика может быть использована во всех пяти культурных группах.

В табл. 2 представлены значения корреляционных связей между тремя видами организационной лояльности в пяти странах.



Таблица 2. Корреляции между тремя видами организационной лояльности в пяти странах

Организационная лояльность	Велико-британия	Синга-пур	Брази-лия	Россия	Саудовская Аравия
Аффективная – Нормативная	0,79***	0,76**	0,52***	0,81***	0,81**
Континуальная – Нормативная	0,86**	0,82*	0,93*	0,75**	0,96**
Аффективная – Континуальная	0,57**	0,45	0,39*	0,57**	0,83***

Примечание: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Во всех выборках три формы организационной лояльности коррелируют между собой. Только в выборке Сингапура связь между аффективной и континуальной лояльностью не значима.

Модель взаимосвязи компонентов неформальных связей с компонентами организационной лояльности

Для выявления влияния компонентов неформальных связей на организационную лояльность применялось моделирование структурными уравнениями. В модель были заложены шкалы, полученные на предыдущих этапах анализа данных, и установлены регрессионные связи между компонентами неформальных связей и организационной лояльностью так, что первые выступают в роли независимых, а вторые – зависимых переменных. На рис. 2 представлена тестируемая модель и показатели модели в межгрупповом анализе.

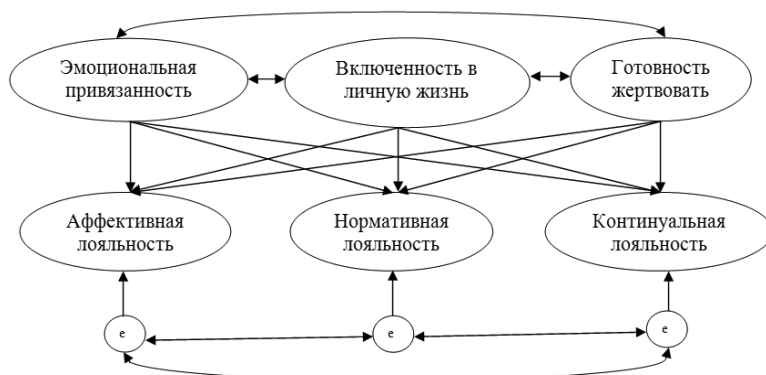


Рис. 2. Модель взаимосвязи компонентов неформальных связей с организационной лояльностью. CMIN/DF = 1,41, CFI = 0,941; RMSEA = 0,030; PCLOSE = 1,00; Δ CFI = 0,009

Выявленные удовлетворительные показатели модели позволяют утверждать, что эмпирические данные действительно образуют описанную структуру, и данная структура универсальна для всех пяти групп респондентов. Показатели метрически инвариантной модели в нашем случае также удовлетворительны (Δ CFI < 0,01), что позволяет нам сравнивать исследуемые группы на предмет значимости и силы тех или иных регрессионных связей.

В схемах, приведенных ниже, показаны значимые связи, которые были выявлены в каждой группе респондентов.

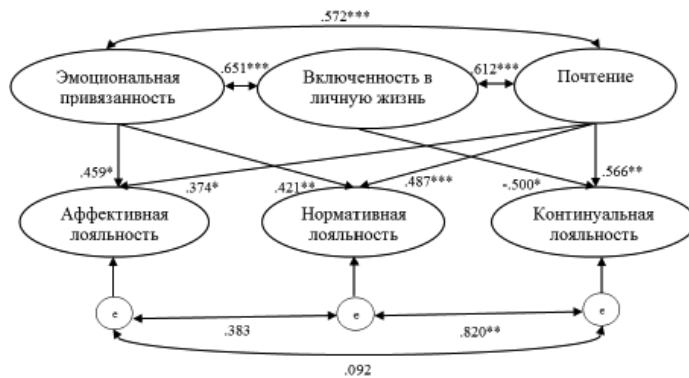


Рис. 3. Неформальные связи как основа организационной лояльности (Сингапур).
 Примечание: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Результаты анализа показателей респондентов из Сингапура свидетельствуют о положительном влиянии эмоциональной привязанности на аффективную и нормативную организационную лояльность, а включенность в личную жизнь оказывает негативное влияние на континуальную лояльность. Почтение к руководителю положительно связано со всеми тремя компонентами организационной лояльности.

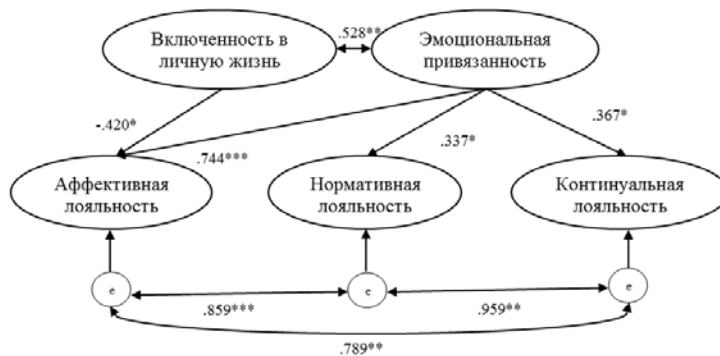


Рис. 4. Неформальные связи как основа организационной лояльности (Саудовская Аравия).
 Примечание: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Результаты анализа показателей респондентов из Саудовской Аравии указывают на положительное влияние эмоциональной привязанности на все три формы организационной лояльности; фактор включенности в личную жизнь негативно влияет на аффективную лояльность.



Рис. 5. Неформальные связи как основа организационной лояльности (Бразилия).
 Примечание: ** $p < 0,01$



Результаты анализа показателей респондентов из Бразилии свидетельствуют об удовлетворительном функционировании лишь одного компонента неформальных связей – почтение к руководителю, позитивно влияющего на нормативную лояльность.

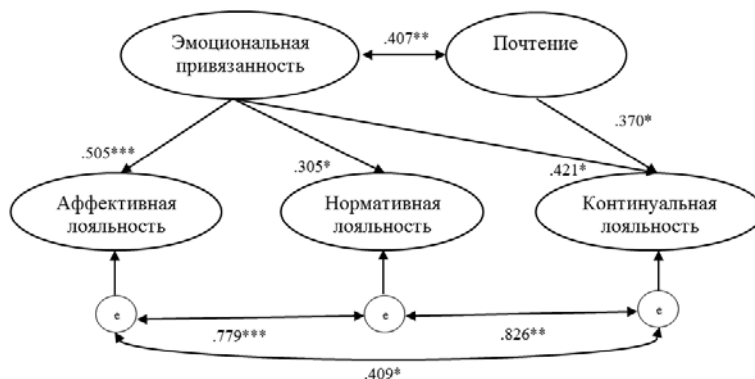


Рис. 6. Неформальные связи как основа организационной лояльности (Великобритания).
Примечание: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Результаты анализа показателей жителей Великобритании свидетельствуют о позитивном влиянии эмоциональной привязанности на все три формы организационной лояльности. Также почтение к руководителю позитивно влияет на континуальную лояльность.



Рис. 7. Неформальные связи как основа организационной лояльности (Россия).
Примечание: * $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Результаты анализа показателей российских респондентов свидетельствуют о положительном влиянии эмоциональной привязанности на аффективную и нормативную организационную лояльность.

Обсуждение результатов

Проведенное кросс-культурное исследование было направлено на выявление роли неформальных связей в организации как основы организационной лояльности и проведено на материале сравнения пяти культурных групп, каждая из которых имеет свою специфическую организационную культуру: Великобритании, Бразилии, России, Саудовской Аравии, Сингапура.



Прежде чем приступить к интерпретации полученных данных, необходимо проанализировать особенности национальных корпоративных культур в данных странах. Исходя из предмета нашего исследования, мы выбрали несколько культурных измерений, наиболее адекватных для интерпретации особенностей неформальных связей между руководителем и подчиненным. Во-первых, это измерение «индивидуализм – коллективизм», описанное в типологиях Г. Хофстеда, Г. Триандиса, Ш. Шварца, Ф. Тромпенаарса. По выраженности индивидуализма, по данным Г. Хофстеда, исследуемые страны располагаются следующим образом (в порядке убывания): 1. Великобритания (89), 2. Россия (39), 3. Бразилия (38), 4. Саудовская Аравия (25), 5. Сингапур (20) (Официальный сайт Г. Хофстеда, 2005).

Следующее измерение, которое может быть использовано при интерпретации данных, это «дистанция власти» по Г. Хофстеду. Далее приведен перечень исследуемых стран в порядке убывания: 1. Саудовская Аравия (95), 2. Россия (93), 3. Сингапур (74), 4. Бразилия (69), 5. Великобритания (35) (Официальный сайт Г. Хофстеда, 2005).

Два из семи культурных измерений Ф. Тромпенаарса и Ч. Хампден-Тернера могут быть также полезными для интерпретации полученных нами данных. Во-первых, это измерение «универсализм – партикуляризм», являющееся показателем готовности представителей той или иной культуры либо следовать правилам, либо руководствоваться исключениями. В данном случае более универсалистские культуры должны быть менее склонны к неформальным связям. Второе измерение – это «конкретность – диффузность». В данном случае речь идет о вовлеченности личной жизни человека в его деловое общение, поэтому это измерение имеет непосредственное отношение к полученным нами результатам. По измерению «универсализм – партикуляризм» представители Великобритании находятся ближе к полюсу универсализма, а представители Саудовской Аравии – партикуляризма (Лебедева, 2011). По измерению «Конкретность – диффузность» на первом месте находится Великобритания как наиболее конкретная культура, на последнем – Бразилия как наиболее диффузная (там же).

Также в дальнейшем анализе мы будем опираться на модель организационных культур Тромпенаарса. В Великобритании чаще всего встречается корпорации типа «Эйфелева башня» и «Самонаводящаяся ракета». Для остальных четырех культур наиболее типичной является «семья» (Trompenaars, Prud'Homme, 2004).

Перед проверкой гипотезы о влиянии компонентов неформальных связей на организационную лояльность нами был проведен конфирматорный факторный анализ с целью анализа согласованности и инвариантности всех шкал, используемых в исследовании, на материале сравнения показателей респондентов каждой из пяти культурных групп. Была показана метрическая инвариантность шкал для всех пяти групп.

С помощью моделирования структурными уравнениями была получена модель взаимосвязи компонентов неформальных связей с организационной лояльностью: для каждой из пяти групп был получен индивидуальный профиль культурно-специфических связей параметров организационной лояльности.

Результаты анализа показателей респондентов из Сингапура указывают на значительное положительное влияние эмоциональной привязанности на аффективную и нормативную организационную лояльность, а также на негативное влияние включенности в личную жизнь на континуальную лояльность. Такой фактор как почтение к руководителю положительно связан со всеми тремя компонентами организационной лояльности. Подоб-



ный насыщенный паттерн связей в данной культуре объясняется, на наш взгляд, коллективистским, партикуляристским и диффузным ее характером: роль неформальных связей велика, они действительно во многом определяют организационную лояльность. Негативная связь включенности в личную жизнь с организационной лояльностью обусловлена, на наш взгляд, большой дистанцией власти в данной культуре. Организационная культура в данном случае имеет достаточно иерархичный характер, и слишком тесный характер деловых взаимоотношений (когда подчиненный тем или иным образом включен в пространство личной жизни руководителя) выводит их за пределы организационного контекста, препятствуя, а не способствуя развитию организационной лояльности.

Аналогичный профиль был получен при анализе показателей респондентов из Саудовской Аравии, где дистанция власти так же велика. Помимо этого, было выявлено позитивное влияние эмоциональной привязанности на все три формы организационной лояльности. Учитывая, что по шкалам, связанным с эмоциональностью, средние значения по Саудовской Аравии выше, чем у других стран, мы можем говорить, что эмоциональность является здесь характерной особенностью взаимодействия человека и организации, а также сотрудников внутри организации. Эмоциональный фактор является преобладающим при принятии решения о продолжении работы в организации.

Результаты анализа показателей респондентов из России указывают на положительное влияние эмоциональной привязанности на аффективную и нормативную организационную лояльность. Здесь мы наблюдаем полностью эмоциональный паттерн: эмоциональная привязанность к представителю организации (будь то сотрудник или руководитель) определяет эмоциональную привязанность к организации, ассоциирующейся с данным индивидом, а также чувство долга по отношению к этой организации/ее сотруднику. Это значит, что в России, как и в Саудовской Аравии, эмоциональная составляющая неформальных отношений является ключевой.

В Великобритании наряду с позитивным влиянием эмоциональной привязанности на все три формы организационной лояльности почтение к руководителю также позитивно влияет на континуальную лояльность. Учитывая, что организационная культура Великобритании отличается ясностью и четкостью, можно предположить, что в данном случае руководитель для сотрудника – это некий авторитет в работе, которым он может восхищаться и к уровню компетентности которого может стремиться. В данном случае некоторый будущий образ самого себя, связанный с образом руководителя, к которому субъект испытывает почтение, является стимулом, который заставляет его не уходить из организации.

Анализ показателей респондентов из Бразилии свидетельствует, что только один компонент неформальных связей – почтение к руководителю – позитивно влияет на нормативную лояльность. На наш взгляд, это связано с индигенной моделью неформальных связей, свойственной бразильской культуре. *Jeitinho* переводится как «хитрость» или «пронырливость» и имеет, по сути, эгоистическую природу. Если в китайском *Guanxi* упор делается на взаимности оказания услуг, то в случае с бразильским *Jeitinho* это скорее одностороннее достижение своих целей. Поэтому, на наш взгляд, только почтение к человеку, с которым вступаешь в подобные отношения, заставляет бразильца испытывать чувство долга перед этим человеком и организацией, в которой они вместе работают.

Таким образом, результаты проведенного нами исследования свидетельствуют в пользу наличия культурно-универсальной позитивной взаимосвязи между компонентами неформальных связей и организационной лояльностью. Кроме того, была подтверждена вы-



двинутая нами вторая гипотеза исследования: каждая культурная группа имеет свой специфический паттерн взаимосвязи между неформальными связями и организационной лояльностью, обусловленный характеристиками данной культуры и свойственными ей индигенными моделями неформальных связей.

Заключение

В первую очередь необходимо сказать несколько слов об ограничениях данного исследования. Нами была применена определенная направленность и схема причинно-следственных связей между исследуемыми факторами по двум причинам. Первая причина – теоретическая: основу исследования составляют теоретические и прикладные исследовательские работы, в которых предполагается наличие определенной причинно-следственной связи между изучаемыми явлениями: от неформальных связей к организационной лояльности. Вторая причина – статистическая: моделирование структурными уравнениями – это статистическая процедура, которая тестирует именно причинно-следственные связи, и результаты исследования свидетельствуют о ее наличии. Однако необходимо понимать, что статистические процедуры лишь проверяют заданные теорией гипотезы. То есть вполне возможно, что если бы теория предлагала обратное направление влияния – от организационной лояльности к неформальным связям, она тоже нашла бы свое подтверждение. Вполне возможно, что сотрудники, проявляющие лояльность к своей организации и не желающие ее покинуть, более склонны завязывать неформальные отношения с руководством. Поэтому принимая во внимание, что теоретически заданное направление влияния изучаемых факторов друг на друга получило эмпирическое подтверждение, нельзя все же забывать, что альтернативная гипотеза также имеет право на существование и может быть проверена в будущих исследованиях.

Также важно отметить, что проведенная нами проверка воспроизводимости факторной структуры и согласованности шкал опросников неформальных связей и организационной лояльности является только первым этапом апробации данных опросников на российской выборке. До применения данных опросников в эмпирических исследованиях на российской выборке необходимо проверить критериальную валидность опросников на русскоязычной выборке (анализ корреляций с другими релевантными критериями), устойчивость результатов к перетестированию (тест-ретестовая надежность), а также надежность и согласованность шкал данных опросников на других выборках.

Обобщая полученные результаты, мы можем сказать, что в исследовании разработан психологический подход, направленный на изучение кросс-культурных особенностей неформальных связей в организациях как основы организационной лояльности. Ранее данная проблематика разрабатывалась преимущественно в менеджеральной и социологической парадигме. На пересечении социальной, организационной и кросс-культурной психологии были проанализированы культурно-универсальные и культурно-специфические аспекты природы неформальных отношений в организации, а также роль неформальных отношений в организационной лояльности в контексте разных культур.

Разработанный в настоящей работе методический инструментарий для оценки различных аспектов организационной культуры имеет большую практическую значимость и потенциал для применения специалистами в области психологии менеджмента, работающими в различных странах мира. Доказательство универсальности структуры нефор-



мальных связей делает возможным проведение сравнительных исследований неформальных связей в организации и разработку программ обучения менеджеров, позволяющих учитывать такой важный фактор деятельности организации, как наличие неформальных связей между ее сотрудниками, и грамотно распоряжаться данным ресурсом. Описанные культурно-специфические паттерны влияния компонентов неформальных связей на организационную лояльность позволяют учесть особенности того или иного культурного контекста и адаптировать данную программу для работы в разных странах мира и с разными культурными группами.

Литература

- Вебер М. Избранные произведения: Пер. с нем. / Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайдено. М.: Прогресс, 1990.
- Горностаев С. Нематериальные факторы, влияющие на уровень лояльности персонала организации // Секретарское дело. 2005. № 3. С. 90–92.
- Григорян Л. К., Лебедева Н. М. Неформальные связи в организации: культурно-специфичный или универсальный феномен // Организационная психология. 2013. Т. 3. № 1. С. 30–45.
- Доминьяк В. Измерение лояльности: действующая модель // Персонал-Микс. 2004. № 2. С. 114–119; № 3. С. 105–108.
- Доминьяк В. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. 2006. № 4. С. 34–40.
- Лебедева Н. М. Этническая и кросс-культурная психология. М.: МАКС Пресс, 2011.
- Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. М.: ИНФРА-М, 1999.
- Магура М. И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации – решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом. 1998. № 11. С. 20–27.
- Митина О. В. Моделирование латентных изменений с помощью структурных уравнений // Экспериментальная психология. 2008. № 1. С. 131–148
- Официальный сайт Г. Хофстеда, 2005 [Электронный ресурс]. URL: <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Тэйлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. М., 1991.
- Темницкий А. Л. Социокультурные факторы трудового поведения промышленных рабочих, 1990-е годы // Социологический журнал. 2002. № 2. С. 76–93.
- Batjargal B. Network Triads, Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia // Journal of International Business Studies. 2008. V. 38. P. 998–1012.
- Batjargal B., Liu M. Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital // Organization Science. 2004. № 15. P. 159–173.
- Bian Y. Guanxi // International encyclopedia of economic sociology / Eds. J., Beckert M. Zafirovski. London: Routledge, 2005. P. 312–314.
- Chen X. P., Chen C. C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development // Asia Pacific Journal of Management. 2004. № 21. P. 305–324.
- Chen Y., Friedman R., Yu E., Fang W., Lu X. Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale // Management and Organization Review. 2009. № 5. P. 375–399.
- Cheng B. S., Farh J. L., Chang H. F., Hsu W. L. Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context // The Journal of Chinese Psychology. 2002. V. 44. № 2. P. 151–166.
- Cunningham R. B., Sarayrah Y. K. Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society. Westport, CT: Praeger, 1993.
- Duarte F. Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts // Organization. 2006. V. 13. P. 509–528.



- Farh J.L., Tsui A.S., Xin K., Cheng B.S.* The Influence of Relational Demography and Guanxi // *Organization Science*. 1998. V. 9. P. 471–498.
- Kline R.B.* Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL // *Journal of Psychoeducational Assessment*. 1998. V. 16. P. 343–364.
- Law K.S., Wong C.S., Wang D., Wang L.* Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation // *International Journal of Human Resource Management*. 2000. V. 11. P. 751–765.
- Lee K., Allen N.J., Meyer J.P., Rhee K.-Y.* The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea // *Applied Psychology: An International Review*. 2001. V. 50. P. 596–614.
- MacCallum R.C., Browne M.W., Sugawara H.M.* Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling // *Psychological Methods*. 1996. V. 1. P. 130–149.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnysky L.* Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences // *Journal of Vocational Behavior*. 2002. V. 61. P. 20–52.
- Meyer J.P., Allen N.J.* A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations // *Human Resource Management Review*. 1991. V. 1. P. 61–98.
- Michailova S., Worm V.* Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. Copenhagen Business School Working Paper 15–2002, 2003.
- Neves Barbosa L.* The Brazilian jeitinho: An exercise in national identity / *The Brazilian puzzle* // Eds. D. Hess, R. Da Matta. New York: Columbia University Press, 1995.
- Satorra A., Bentler E.M.* Scaling corrections for chi-square statistics in covariance structure analysis. ASA 1988. Proceedings of the Business and Economic Statistics, Section (308–313). Alexandria, VA: American Statistical Association, 1988.
- Smith P.B., Torres C., Leong C-H., Budhwar P., Achoui M., Lebedeva N.* Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings // *The International Journal of Human Resource Management*. 2011. V. 23. № 2. P. 333–348.
- Trompenaars F., Prud'Homme P.* *Managing Change Across Corporate Cultures*. Capstone Ltd, 2004.
- Tsui A.S., Farh J.L.* Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context // *Work and Occupations*. 1997. V. 24. № 1. P. 56–79.
- Vroom V.H.* *Motivation in Management*. N.Y., 1964.
- Wong C., Tinsley C., Law K., Mobley W.H.* Development and validation of a multidimensional measure of guanxi // *Journal of Psychology Chinese Societies*. 2003. V. 4. № 1. P. 43–69.



Приложение 1. Шкала организационной лояльности (Lee, Allen, Meyer, Rhee, 2001).

Перевод – Н. М. Лебедева, Л. К. Григорян.

Теперь мы хотели бы спросить Вас о Вашем восприятии своих связей (отношений) с организацией, в которой Вы работаете.

		Абсолютно не согласен	Не согласен	Не совсем согласен	Согласен отчасти	Согласен	Абсолютно согласен
cont1	Если бы я решил оставить эту организацию, это создало бы слишком много неудобств	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norm1	Я бы разрушил доверие, если бы уволился из этой организации сейчас	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
affect1	Эта организация значит очень много лично для меня	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
affect2	Я испытываю сильное чувство привязанности (причастности) к моей организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
affect3	Я на самом деле чувствую, что проблемы этой организации – мои собственные	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
affect4	Я чувствую эмоциональную привязанность к этой организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norm2	Если бы я получил работу получше где-то еще, я не считал бы верным оставить эту мою организацию	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
affect5	В моей организации я чувствую себя членом семьи	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cont2	С практической точки зрения, издержки, связанные с моим уходом из этой организации, были бы намного значительнее, чем преимущества	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norm3	Я чувствую себя обязанным не менять мое нынешнее место работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cont3	Я бы не покинул данную организацию, поскольку я потерял бы ряд преимуществ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norm4	Я чувствую личную ответственность и необходимость продолжать работу в этой организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
norm5	Я бы почувствовал неловкость, если бы уволился сейчас из этой организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cont4	Я продолжаю работать в этой организации, поскольку не верю, что другая организация могла бы предложить мне те преимущества, что я имею здесь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
cont5	В настоящее время продолжение работы в этой организации – практическая необходимость	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



CROSS-CULTURAL STUDY OF THE ROLE OF INFORMAL RELATIONS IN THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL LOYALTY

GRIGORYAN L.K.*, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, e-mail: grigoryanlusine@yandex.ru

LEBEDEVA N.M.**, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, e-mail: lebedhope@yandex.ru

This research is devoted to the study of models of informal relations between managers and subordinates and their impact on organizational loyalty of subordinates. We tested hypotheses of the cultural-universal relationship between the components of informal relations in the organization and organizational loyalty; and of the cultural specificity of the peculiarities of the influence of informal relations on organizational loyalty caused by the indigenous models of informal relations. For measuring components of informal relations we used Q. Chen's method (Chen et al., 2009), and for measuring of the index of organizational loyalty we used «The Scale of organizational loyalty» (Lee, Allen, Meyer, Rhee, 2001). The results of the study, based on data confirmatory factor analysis and structural equation modeling, confirmed the hypotheses. In addition, we analyzed cultural universal and culture-specific aspects of the role of informal relationships in organizational loyalty in the context of different cultures in the framework of a multidisciplinary approach that takes into account social, organizational and cross-cultural psychology.

Keywords: informal relations, networking, guanxi, organizational loyalty, testing invariance.

References

- Batjargal B. Network Triads, Transitivity, Referral and Venture Capital Decisions in China and Russia. *Journal of International Business Studies*, 2008, vol. 38, pp. 998–1012.
- Batjargal B., Liu M. Entrepreneurs' Access to Private Equity in China: The Role of Social Capital. *Organization Science*, 2004, no. 15, pp. 159–173.
- Bian Y. Guanxi. In J. Beckert, M. Zafirovski (eds.), *International encyclopedia of economic sociology*. London: Routledge, 2005, pp. 312–314.
- Chen X.P., Chen C.C. On the Intricacies of the Chinese Guanxi: A Process Model of Guanxi Development. *Asia Pacific Journal of Management*, 2004, no. 21, pp. 305–324.
- Chen Y., Friedman R., Yu E., Fang W., Lu X. Supervisor-Subordinate Guanxi: Developing a Three-Dimensional Model and Scale. *Management and Organization Review*, 2009, no. 5, pp. 375–399.
- Cheng B.S., Farh J.L., Chang H.F., Hsu W.L. Guanxi, zhongcheng, competence and managerial behavior in the Chinese context. *The Journal of Chinese Psychology*, 2002, vol. 44, no. 2, pp. 151–166.

For citation:

Grigoryan L.K., Lebedeva N.M. Cross-cultural study of the role of informal relations in the formation of organizational loyalty. *Экспериментальная психология = Experimental psychology (Russia)*, 2014, vol. 7, no. 2, pp. 128–147 (In Russ., abstr. in Engl.)

* Grigoryan L.K. Master (Psychology), Lecturer, Chair of Organizational Psychology, Department of Psychology, Junior Research Associate, International Research and Education Laboratory, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, e-mail: grigoryanlusine@yandex.ru

** Lebedeva N.M. Dr. Sci. (Psychology), Professor, Chair of Organizational Psychology, Department of Psychology, Head of International Research and Education Laboratory, National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia, e-mail: lebedhope@yandex.ru



- Cunningham R.B., Sarayrah Y.K. *Wasta: The Hidden Force in Middle Eastern Society*. Westport, CT: Praeger, 1993.
- Dominyak V. Izmerenie loyal'nosti: deistvuyushchaya model' [Changing the commitment: a working model]. *Personal-Miks [Personnel-Mix]*, 2004, no. 2, pp. 114–119; and no. 3, pp. 105–108 (In Russian).
- Dominyak V. Organizatsionnaya loyal'nost': osnovnye podkhody [Organizational commitment: main approaches]. *Menedzher po personal [HR-manager]*, 2006, vol. 4, pp. 34–40 (In Russian).
- Duarte F. Exploring the Interpersonal Transaction of the Brazilian Jeitinho in Bureaucratic Contexts. *Organization*, 2006, vol. 13, pp. 509–528.
- Farh J.L., Tsui A.S., Xin K., Cheng B.S. The Influence of Relational Demography and Guanxi. *Organization Science*, 1998, vol. 9, pp. 471–498.
- Gomostaev S. Nematerial'nye faktory, vliyayushchie na uroven' loyal'nosti personala organizatsii [Non-material factors, influencing organizational commitment]. *Sekretarskoe delo [Secretarial business]*, 2005, vol. 3, pp. 90–92 (In Russian).
- Grigoryan L.K., Lebedeva N.M. Neformal'nye svyazi v organizatsii: kul'turno-spetsifichnyi ili universal'nyi fenomen [Informal ties in organization: is it culture-specific or culture-universal phenomenon?]. *Organizatsionnaya psikhologiya [Organizational psychology]*, 2013, vol. 3, no. 1, pp. 30–45. (In Russian).
- Kline R.B. Software programs for structural equation modeling: Amos, EQS, and LISREL. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 1998, vol. 16, pp. 343–364.
- Law K.S., Wong C.S., Wang D., Wang L. Effects of Supervisor-Subordinate Guanxi on Supervisory Decisions in China: An Empirical Investigation. *International Journal of Human Resource Management*, 2000, vol. 11, pp. 751–765.
- Lebedeva N.M. *Etnicheskaya i kross-kul'turnaya psikhologiya [Ethnic and cross-cultural psychology]*. Moscow, MAKS Press, 2011 (In Russian).
- Lee K., Allen N.J., Meyer J.P., Rhee K.-Y. The three-component model of organizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology: An International Review*, 2001, vol. 50, pp. 596–614.
- Lytens F. *Organizatsionnoe povedenie [Organizational behavior]*: Per. s angl. 7-go izd. Moscow: INFRA-M, 1999.
- MacCallum R.C., Browne M.W., Sugawara H.M. Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1996, vol. 1, pp. 130–149.
- Magura M.I. Patriotizm personala po otnosheniyu k svoei organizatsii – reshayushchee konkurentnoe preimushchestvo [Employees' patriotism in their attitudes to organization: the decisive competitive advantage]. *Upravlenie personalom [Personnel management]*, 1998, vol. 11, pp. 20–27 (In Russian).
- Meyer J.P., Allen N.J. A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations. *Human Resource Management Review*, 1991, vol. 1, pp. 61–98.
- Meyer J.P., Stanley D.J., Herscovitch L., Topolnytsky L. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 2002, vol. 61, pp. 20–52.
- Michailova S., Worm V. Personal Networking in Russia and China: Blat and Guanxi. *Copenhagen Business School Working Paper 15–2002*, 2003.
- Mitina O.V. Modelirovanie latentnykh izmenenii s pomoshch'yu strukturnykh uravnenii [Modeling latent changes using structural equations]. *Eksperimental'naya psikhologiya [Experimental psychology (Russia)]*, 2008, vol. 1, pp. 131–148 (In Russian; abstract in English).
- Neves Barbosa L. The Brazilian jeitinho: An exercise in national identity. In D. Hess, R. Da Matta (eds.), *The Brazilian puzzle*. New York, Columbia University Press, 1995.
- Official website of G. Hofstede, 2005. Available at: <http://geert-hofstede.com/countries.html>
- Satorra A., Bentler E.M. Scaling corrections for chi-square statistics in covariance structure analysis. *ASA 1988 Proceedings of the Business and Economic Statistics, Section (308-313)*. Alexandria, VA: American Statistical Association, 1988.



Smith P.B., Torres C., Leong C-H., Budhwar P., Achoui M., Lebedeva N. Are indigenous approaches to achieving influence in business organizations distinctive? A comparative study of guanxi, wasta, jeitinho, svyazi and pulling strings. *The International Journal of Human Resource Management*, 2011, vol. 23, no. 2, pp. 333–348.

Teilor F.U. Printsipy nauchnogo menedzhmenta [Principles of scientific management]. Moscow, 1991.

Temnitskii A.L. Sotsiokul'turnye faktory trudovogo povedeniya promyshlennykh rabochikh, 1990-e gody [Socio-cultural factors of work-related behavior of industrial workers, 1990s]. *Sotsiologicheskiy zhurnal* [Sociological journal], 2002, vol. 2, pp. 76–93.

Trompenaars F., Prud'Homme P. *Managing Change Across Corporate Cultures*. Capstone Ltd, 2004.

Tsui A.S., Farh J.L. Where guanxi matters: Relational demography and guanxi in the Chinese context. *Work and Occupations*, 1997, vol. 24, no. 1, pp. 56–79.

Veber M. *Izbrannye proizvedeniya* [Selected writings]. Moscow, Progress, 1990.

Vroom V.H. *Motivation in Management*. N. Y. 1964.

Wong C., Tinsley C., Law K., Mobley W.H. Development and validation of a multidimensional measure of guanxi. *Journal of Psychology Chinese Societies*, 2003, vol. 4, no. 1, pp. 43–69.