

ТРУДОВЫЕ ПРАКТИКИ

«Голос» работника в российских бизнес-организациях: концептуализация и результаты эмпирического анализа

Е.С. БАЛАБАНОВА*, А.Г. ЭФЕНДИЕВ**

*Балабанова Евгения Сергеевна – доктор социологических наук, профессор факультета бизнеса и менеджмента, НИУ ВШЭ, заместитель директора Центра исследований социальной организации фирмы, НИУ ВШЭ. Адрес: 105187, Москва, Кирпичная ул., д. 33. E-mail: balabanova@hse.ru

**Эфендиев Азер Гамидович – доктор философских наук, ординарный профессор, директор Центра исследований социальной организации фирмы, НИУ ВШЭ. Адрес: 105187, Москва, Кирпичная ул., д. 33. E-mail: efendiev@hse.ru

Цитирование: Balabanova E., Edendiev A. (2015) The Voice of Employees in Russian Business Organizations: Conceptualization and Empirical Analysis. *Mir Rossii*, vol. 24, no 3, pp. 61–87 (in Russian)

В статье проводится анализ индивидуального политического поведения работников в бизнес-организациях. Эмпирическая часть работы посвящена исследованию индивидуальных и организационных факторов политического участия в российских организациях, а также влиянию результативности участия и характера политической культуры организации на установки и поведение сотрудников. Результаты анализа показывают, что на фоне общего низкого уровня политического участия в сторону большей демократичности выделяются компании с иностранным капиталом. Также выявлено, что наибольшая отчужденность от процесса принятия решений наблюдается в Москве и среди работников, трудоустроившихся по протекции. В ходе исследований также установлено, что демократичность организационной политической культуры, предполагающая целенаправленное стимулирование политического участия работников, и авторитарность как блокирование инициатив и негативные санкции за использование работниками стратегии «голоса» – разные организационные феномены, а не два полюса одного континуума. Работники умеренно позитивно реагируют на демократичность политических культур своих компаний и существенно более негативно на их авторитаризм.

Ключевые слова: политическое поведение в организации, участие в принятии решений, «голос» работника, политический доступ, политическая культура организации, демократичность организации, авторитаризм в организации

Политическое участие работников: от коллективных форм к индивидуальным

Концепция «партиципативного менеджмента» разрабатывается в социологии управления и исследованиях организаций с середины XX в. и противопоставляется традиционной, жестко централизованной системе управления, которая эффективна при выполнении стандартизованных и рутинных задач. Усложнение, «информатизация», возрастающая неопределенность и глобализация современного бизнеса предъявляют новые требования к коммуникативным структурам организаций. В настоящее время участие работников в разработке управленческих решений, возможность открыто выражать мнение по широкому кругу вопросов, связанных с функционированием организации, считаются одним из необходимых условий эффективного управления.

Традиционно исследования политического участия работников были сосредоточены на его коллективных формах – через формальные институты представительства [Козина 2007]. Эти исследования составляют основу междисциплинарного направления в социальных науках *Industrial Relations* [Greenwood, Randle 2007]. И лишь в последнее десятилетие в зарубежной литературе стал наблюдаться значительный рост интереса к изучению индивидуальных форм политического участия работников – повседневной практики вовлечения работников в принятие управленческих решений. Это связано с концом эры «массового производства», упадком профсоюзного движения, растущей индивидуализацией трудовых отношений как в России, так и на Западе. Новые экономические условия обуславливают запрос организаций на «продвинутые» практики управления персоналом, которые бы способствовали обмену знаниями, реализации творческого и инновационного потенциала работников.

Тема индивидуального политического участия работников пока не находится в числе наиболее популярных тем исследований российских социологов. Отдельные авторы указывают на недостаточность внимания, уделяемого анализу участия работников в решении вопросов, связанных с выполняемой ими работой [Темницкий 2011]. На наш взгляд, индивидуальные формы участия значительно важнее коллективных потому, что деятельность профсоюзов и других формальных представительских институтов в сфере труда направлена на защиту *социально-экономических прав* работника, в то время как индивидуальный «голос» работника связан с выполнением им *рабочих задач*, а значит, с результатами труда и в конечном счете – с экономической эффективностью бизнеса. Кроме того, значимость индивидуального участия до настоящего времени остается недооцененной и в контексте изучения властных отношений в организации как средства снижения зависимости работника от работодателя [Балабанова 2006].

Индивидуальное политическое поведение в организации: концепция «голоса» работников

Под индивидуальным политическим поведением в организации мы понимаем образ действий, нацеленных на получение или упрочение доступа к значимым для индивидов или групп организационным ресурсам. Это вербальное поведение, направленное на более высокие уровни организационной иерархии, чем тот, где на-

ходится сам работник. Оно относится к категории надролевого проактивного поведения, то есть 1) не является «обязательным» для работника, не предусмотрено его формальными или неформальными должностными обязанностями, 2) инициируется самим работником, исходит из его внутренних побуждений и стимулов.

Отметим, что понятия политического поведения и политического участия, которые используются в контексте исследований организационного поведения, отличаются расширительной трактовкой по сравнению с теми же понятиями, используемыми, например, политологами. В организационном контексте политическое поведение обозначает любую форму артикуляции интересов работника, попытку как изменить существующее положение вещей, так и принять участие в управленческих процессах и решениях. Такая трактовка опирается на описание Г. Минцбергом организации как «политической арены» [Mintzberg 1985], где постоянно присутствуют конфликт интересов, противоборство за ресурсы и где политическую составляющую деятельности невозможно четко отделить от экономической или социальной.

Индивидуальное политическое поведение часто анализируется зарубежными исследователями в рамках концепции *EVLN* (*Exit-Voice-Loyalty-Neglect* – «Выход-Голос-Лояльность-Пренебрежение»). Она восходит к высказанной в 1970 г. А. Хиршманом идее, что потребители, не удовлетворенные качеством услуг, или работники, не довольные происходящим в организации, имеют три возможные стратегии поведения – «выхода», «голоса» или «молчания» [Хиршман 2009]. Выбор этих опций определяется уровнем лояльности к организации и степенью зависимости от нее: нелояльные потребители или работники с низкой степенью зависимости от компании откажутся от ее продукции/услуг либо сменят место работы, то есть используют стратегию «выхода». Лояльные и при этом имеющие альтернативу продукции, услугам компании или данному рабочему месту постараются заявить о проблеме, привлечь к ней внимание руководства с целью улучшить положение вещей (стратегия «голоса»), а в случае игнорирования пригрозить своим «выходом». В случае зависимости, когда возможностей «выхода» у потребителя или работника нет, единственной опцией для них оказывается «молчание» (*acquiescence*), поскольку им нечего предложить в «торге» с компанией. Эти предположения были подтверждены рядом эмпирических исследований [Luchak 2003; Hoffmann 2006].

Вслед за Хиршманом исследователи стали трактовать стратегию «выхода» – использование внешних альтернатив на рынке труда, продуктов или услуг – как экономическую реакцию на неблагоприятные события в организации, стратегию «голоса» – артикуляцию интересов внутри организации – как политическую [Farrell 1983; Sverke, Hellgren 2001].

Спустя полтора десятилетия после выхода книги Хиршмана предложенная им теоретическая рамка была преобразована в схему *EVLN* [Farrell 1983; Rusbult, Farrell, Rogers, Mainous 1988], где поведение неудовлетворенных работой сотрудников описывается четырьмя моделями, образованными пересечением двух осей – «конструктивного»/«деструктивного» и «активного»/«пассивного» поведения. При этом предложенные Хиршманом модели «голоса» и «выхода» представляют две «активные» стратегии – «конструктивную» и «деструктивную». «Пассивные» стратегии в схеме *EVLN* представлены «лояльностью» и «пренебрежением».

Данная схема оказалась продуктивной для анализа политического поведения работников как разновидности стратегии «голоса». Более поздние исследования предложили различные классификации, углубляющие и уточняющие эту концепцию. Наиболее удачным и содержательным нам представляется разделение типов

«голоса» на «выражающего поддержку» (*supportive*) и «ориентированного на изменения» (*challenging*) [Burris 2012]. «Голос», ориентированный на изменения, представляет проактивное стремление работника изменить устоявшиеся организационные практики, самостоятельно артикулировать проблемы в организации. Этот тип наиболее точно отражает исходное понимание «голоса» А. Хиршманом как открытого выражения недовольства, а также «политического поведения» Г. Минцбергом как поведения, выражающего разногласия и конфликты, представляющего оппозицию формальному руководству, господствующей идеологии и признанным авторитетам [Mintzberg 1985]. Поддерживающий «голос» отражает лояльность работника к руководству и его вовлеченность в процесс принятия решений. Примером такого является выдвижение инициатив, в целом не оспаривающих существующего порядка вещей в организации. Ориентация на данный тип «голоса» предполагает, что инициативы организационных изменений принадлежат руководителю, а работник своим «голосом» поддерживает их «снизу» и предлагает возможные пути решения озвученных руководством проблем. Проводя параллели с принятой среди политологов терминологией, этот тип «голоса» можно условно ассоциировать с неполитическим, социальным участием граждан.

Стратегия «голоса-вызова» сопряжена с достаточно большими рисками для работника. Гораздо более безопасной и комфортной является стратегия «поддерживающего голоса»: руководители в большей степени готовы прислушаться к инициативам работников, соответствующим их собственным идеям и намерениям, чем к критике «снизу»; «поддерживающие» работники устаиваются более позитивных оценок своих начальников, чем их коллеги, оспаривающие *status quo* [Burris 2012]. Современные практики «партиципативного менеджмента» направлены именно на поддержку неполитического, партнерского участия работников в форме «поддерживающего голоса», участия в принятии решений, децентрализации и демократизации управленческих практик и организационных процессов [Van Dyne, Ang, Botero 2003].

Отметим при этом, что в большинстве исследований подобное разделение «политического поведения» и «участия», политических и неполитических форм участия либо не проводится совсем, либо не выдерживается на уровне эмпирических индикаторов. Авторы признают, что пока что не выработано «конвенциональных» способов измерения политического поведения в организациях, поэтому индикаторы отражают, скорее, упомянутую выше расширительную трактовку политического поведения как любых попыток работника повлиять на организационные процессы (например, [Treadway, Hochwaster, Kasmar, Ferris 2005]).

Таким образом, приведенный ниже анализ интегрирует две теоретические традиции социолого-менеджеральных исследований. Традиция изучения «голоса» работника ставит в центр внимания индивидуальное политическое поведение, артикуляцию интересов, получение или упрочение доступа к ресурсам путем «вызова» организационным практикам и идеологиям либо активной поддержки политики руководства, вовлеченности в процессы принятия решений. Наше исследование было сфокусировано на анализе «голоса» работника в его второй – поддерживающей – форме (*supportive employee voice*). Второй использованный нами концептуальный подход посвящен анализу «участия» (*employee participation*) и фокусируется на управленческих процессах и практиках в организации, которые создают легитимные каналы для артикуляции интересов работников, облегчают доступ к участию в принятии решений и отражают общую готовность организации прислушаться к «голосу» работника. Таким образом, мы используем понятия

«поддерживающий голос» работника и «участие работника в принятии решений» как синонимы. Примеры подобной интеграции концепций «голоса» и «участия» представлены, например, в работах [Iverson, Currivan 2003; Gallie 2013].

Что определяет политический «доступ» и силу «голоса» работников? Индивидуально-личностные и организационные факторы участия в принятии решений

Большинство исследований политического поведения в числе центральных проблем ставят выявление факторов, обуславливающих участие работников в принятии управленческих решений и силу их «голоса» в организации, то есть эффективность участия. Авторами широко используется предложенное С. Морман [Mohrman 1979, р. 200] понятие «политического доступа» (*political access*), определяемого как способность поднимать в организации важные для индивидов вопросы и обеспечивать привлечение к ним широкого внимания. В свою очередь, эта способность зависит от коммуникационных каналов в организации – доступа работника к «форумам», «коалициям», где «голоса» и ресурсы членов организации со сходными интересами могут быть агрегированы и донесены до руководителей, принимающих стратегические решения (*key decision makers*) [Mohrman 1979, р. 201]. В своей работе Морман продемонстрировала тесную взаимосвязь понятий «политического доступа» и «участия в принятии решений». Впоследствии одни исследователи сосредоточивали свое внимание на индивидуально-личностных качествах и ресурсах самих работников, другие – на различных параметрах организационной среды, облегчающих либо затрудняющих работникам доступ к политическим ресурсам в организации.

Индивидуальные факторы политического участия в организациях

Индивидуальный уровень анализа предполагает рассмотрение качеств работника, повышающих вероятность быть «услышанным» в организации. Вслед за Г. Минцбергом [Mintzberg 1983] они классифицируются на 1) «политическую волю» (*political will*) – желание прилагать усилия для достижения политических целей, проявлять инициативу, участвовать в принятии решений и 2) «политические умения» (*political skills*) – наличие у работника качеств, способностей, ресурсов, позволяющих ему «достучаться» до руководства.

К факторам, обуславливающим наличие у работника «политической воли», исследователи относят такие взаимосвязанные качества, как потребность в достижениях (стремление к конкуренции, выполнению сложных задач) и внутреннюю мотивацию (стремление к росту, защите собственных интересов, поиск «вызовов», желание демонстрировать способности) [Treadway, Hochwaster, Kaspar, Ferris 2005]. Результаты некоторых отечественных исследований позволяют предположить крайне слабую выраженность «политической воли» у российских работников: так, лишь около 10% респондентов положительно отвечают на вопрос, доводилось ли им за последние год-два «вносить рацпредложения, быть инициатором нововведений у себя на работе» [Климова, Абрамов 2010]. Работники не просто отстранены

от участия в управлении в своих организациях, но и сами не стремятся к такому участию даже тогда, когда им предоставляется возможность [Эфендиев, Балабанова 2012].

Что касается «политических умений», повышающих шансы работника быть «услышанным» в организации, то зарубежные исследователи выделяют четыре их типа: «сетевые» (*networking ability*) – способность налаживать связи с влиятельными людьми; «социальная проницательность» (*social astuteness*) – умение разгадывать скрытые мотивы других людей; межличностное влияние (*interpersonal influence*) и «видимая искренность» (*apparent genuineness*) в общении [Ferris, Treadway, Kolodinsky, Hochwarter, Frink 2005].

Отметим также, что доступ к участию в принятии решений можно трактовать в контексте феномена «накапливаемых преимуществ» [Балабанова, Балабанов 2003]: привилегированные работники, занимающие руководящие позиции либо входящие в неформальный круг приближенных к руководителям лиц, в большей степени обладают ресурсами политического влияния, а значит, имеют все возможности укрепления своего положения. В этом плане показательны результаты отечественных исследований о том, что материально обеспеченные работники в значительно большей степени привлекаются к принятию решений, обладают реальной властью в своих организациях, в то время как «голос» малообеспеченных весьма слаб [Лопова 2004]. Таким «накапливаемым преимуществом», согласно популярной в настоящее время «теории обмена между лидером и подчиненным» [Eritropaki, Martin 2013], может быть и вхождение в *in*-группу своего руководителя: принадлежность к неформальному кругу «избранных» обеспечивает подчиненному доступ к ресурсам политического влияния, которые не распространяются на остальных работников (*out*-группу руководителя).

Важным фактором «политического доступа» и силы «голоса» работников являются профессионально-квалификационные характеристики работника: интеллектуально-образовательный капитал, монополия на ту или иную экспертную деятельность, даже не подкрепленные формальным статусом и полномочиями, могут представлять собой тот дефицитный ресурс в процессах социального обмена, который становится условием высокого положения в неформальной иерархии и эффективного участия в политическом процессе в организации [Московская 2010; Темницкий 2011; Мяги 2011; Эфендиев, Балабанова 2012].

На наш взгляд, фактор профессионализма как условие политического доступа и силы «голоса» работника на сегодняшний день остается недооцененным исследователями в контексте его противостояния сетевым ресурсам («блату») при трудоустройстве. Результаты отдельных исследований показывают, что трудоустроившиеся по протекции более лояльны, склонны соглашаться с решениями руководства, в то время как «профессионалы» более активны и инициативны, а организации, где специалистов и руководителей принято трудоустраивать «по знакомству», являются наиболее авторитарными [Эфендиев, Балабанова 2010].

Организационные факторы участия работников в принятии решений: характеристики политической культуры и управленческих практик

Необходимость обращения к организационному уровню анализа обусловлена пониманием того факта, что само по себе желание работника участвовать в принятии

решений вряд ли может быть реализовано без соответствующих условий внутри организации [Loveridge 1980; Мяги 2011]. Организационный уровень анализа политического поведения предполагает выявление условий, облегчающих либо затрудняющих выражение «политической воли» сотрудников, то есть степени развития «организационной демократии» [Harrison, Freeman 2004] или «партиципативных» форм управления. Последние измеряются как индикаторами перцептуального характера, так и фиксацией реальных практик-событий, например, уровня организационной иерархии, на котором принимаются управленческие решения, или спектра вопросов, к обсуждению которых допущены работники [Globerson 1970].

Тот факт, что личностные характеристики работника – необходимое, но недостаточное условие политического участия, подтверждает так называемый каскадный эффект, или эффект просачивания (*cascading / trickle-down effect*), практик руководства. Результаты исследований показывают, что менеджеры склонны воспроизводить модели поведения вышестоящих руководителей, поэтому их демократизм или авторитаризм в большей степени обусловлен прежде всего заданной «сверху» моделью вертикальных коммуникаций в организации, а не личными установками и пристрастиями [Эфендиев, Балабанова 2010; Dong, Hui, Loi 2012].

Между тем именно личность и действия непосредственного руководителя являются одним из ведущих организационных факторов, определяющих политическую активность работника. Исследования показывают, что к таковым относятся степень доверия к руководителю, оценка качества отношений в диадах «руководитель-подчиненный», выраженность у руководителя качеств «трансформационного лидера», а также «респонсивность» руководителей, то есть готовность прислушаться к инициативам подчиненных. Одно из недавних исследований объясняет выбор недовольных высокоресурсных работников между стратегиями «выхода» и «голоса» именно особенностями стиля руководства их начальников [McClellan, Burris, Detert 2013].

Условия для выражения «голоса» работника создаются и его ближайшим окружением – коллегами. Так, было выявлено, что в условиях поддержки со стороны коллег, получения от них эффективной обратной связи не удовлетворенные работой сотрудники демонстрировали креативность как разновидность стратегии «голоса» [Zhou, George 2001].

Анализ организационной среды, препятствующей либо стимулирующей политическое участие работников, варьируется от описания «рисков», негативных санкций за выражение «голоса» до разработки специальных управленческих практик «партиципативного менеджмента». В число последних входят «наделение полномочиями» (*empowerment*) и «вовлечение» (*involvement*). Стратегия «наделения полномочиями» делает акцент на развитии автономии работника, приучения его к самостоятельному принятию решений и индивидуальной ответственности за достижения целей компании. Практики «вовлечения» нацелены на стимулирование участия работников в процессе принятия решений и организационных изменений, создание среды, в которой работники могут влиять на важнейшие аспекты своей трудовой жизни.

Практика «вовлечения» работников в последние полтора десятилетия прочно вошла в обиход специалистов по управлению персоналом и исследователей в сфере HR-менеджмента. Активное участие работников в процессе принятия управленческих решений практически всегда называется в числе необходимых компонентов так называемых HR-систем высокого уровня исполнения работы (*High Performance Work Systems*) [Budd, Gollan, Wilkinson 2010]; предложено также отдельное понятие

«системы трудовых практик высокого уровня вовлечения» (*Systems of High Involvement Work Practices*) [Cottini, Kato, Westergaard-Nielsen 2011].

В то время как в ведущих зарубежных и мультинациональных компаниях наблюдается интенсивное развитие «партиципативных практик» управления персоналом, результаты исследований свидетельствуют, что российские компании в этом тренде пока не находятся. Авторы отмечают, что зарубежные практики вовлечения работников и наделение их полномочиями в России не работают из-за авторитаризма «первых лиц», иерархичности и зависимости в сознании менеджеров [Michailova 2002]. Отмечается «сверхцентрализация» организационных структур российских предприятий [Градосельская 2006]; стиль управления российских гендиректоров, по мнению бизнес-консультантов, больше соответствует индустриальной эпохе, а в системе управления российских компаний почти полностью отсутствуют практики и навыки обратной связи [Шекшня 2006]. Исследователями также подмечено, что авторитарная система на российских промышленных предприятиях – не просто наследие «советского прошлого», но сознательно выбираемый директорами метод управления [Удалов, Алехина 2007]: «Надо, чтобы завод был построен по типу воинской части» [Кремнева 2007].

При том, что авторы единодушно отмечают сохраняющуюся высокую степень авторитаризма системы управления российскими организациями, достаточно редко анализируются условия, при которых этот авторитаризм наиболее активен, или, напротив, наблюдаются подвижки в сторону демократизации организационной культуры. Среди немногих подобных свидетельств отметим такой фактор, как острота конкуренции на рынках, где функционирует предприятие: обнаружено, что наименее склонны к «играм в демократию» организации, работающие в жестко конкурентной среде [Эфендиев, Балабанова 2010].

«Голос», установки и поведение работников

Идеи «партиципативного менеджмента» вряд ли могли получить столь широкое распространение среди современных управленцев-практиков благодаря одному лишь гуманистическому стремлению развивать личность работника. Привлечению рядовых сотрудников и руководителей нижних уровней к принятию решений был дан толчок результатами исследований, показавших связь «голоса», «участия» работников с их позитивными установками по отношению к работе и организации, более высокой индивидуальной эффективностью труда работника и, в конечном счете, с финансовыми результатами компаний. Так, ученые фиксируют позитивную связь участия работников в процессе принятия решений и аффективной организационной приверженности [Ohana, Meyer, Swaton 2013], доверия к организации [Searle, Den Hartog, Weibel, Gillespie, Six, Hatzakis, Skinner 2011]. На национально репрезентативной выборке британских работников было обнаружено, что наличие возможности влиять на принимаемые решения определяло удовлетворенность работой даже сильнее, чем уровень зарплаты [Carr, Mellizo 2013].

Зарубежные исследования показали, что привлечение работников к принятию решений способно компенсировать негативное воздействие неблагоприятных условий труда и тем самым снизить текучесть кадров [Cottini, Kato, Westergaard-Nielsen 2011]. Анализ в российских организациях выявил значимость «политического доступа» как

фактора, удерживающего работника в организации, лишь для руководителей, которым такое участие функционально необходимо [Эфендиев, Балабанова, Ярыгина 2012].

Важно и то, что активизация «голоса» работников способствует более эффективному использованию их знаний и умений. В литературе имеются упоминания о том, что «участие» может улучшить организационные результаты [Handel, Levine 2004], и, напротив, авторитаризм руководителя, «избыток» у него власти ведут к ухудшению коммуникационного процесса, процессов обучения и в конечном итоге – к снижению эффективности рабочих групп [Tost, Gino, Larrick 2013].

Приведенный выше анализ литературы позволил нам выявить наиболее важные «пробелы» эмпирических исследований «поддерживающего голоса» работников в форме участия в принятии решений. По нашему мнению, в отечественной социологии управления недостаточно изучены 1) роль индивидуальных и организационных факторов доступа работников к принятию решений, их активности и эффективности «голоса»; 2) факторы, обуславливающие характер организационной политической культуры; 3) воздействие индивидуального участия и организационной культуры на установки работников по отношению к своей работе и организации.

Организация и выборка исследования

Анализ построен на результатах стандартизованного опроса 623 специалистов и руководителей среднего и нижнего уровня в 17 организациях частной формы собственности, расположенных в Москве, Нижнем Новгороде и Ростове-на-Дону, проводившегося весной 2012 г.¹ Выборка формировалась по принципу, обеспечивающему пропорциональную представленность организаций Москвы и регионов; организаций с преобладанием иностранного и отечественного капитала; организаций из относительно престижных, высокозарплатных отраслей (финансы и страхование, информационные технологии и сфера услуг) и непрестижных, низкозарплатных (промышленность). Таким образом, были сформированы шесть подвыборок, структура и размер которых представлены в *таблице 1*.

Таблица 1. Структура выборочной совокупности

Параметры квотирования	Расположение		Принадлежность капитала		Отрасли	
	Москва	Регионы	Отечественные	Иностранные	Престижные	Непрестижные
Наименования подвыборок						
Объем подвыборок, чел.	323	300	322	301	382	241
Итого, чел.	623		623		623	

¹ Проект выполнен при финансовой поддержке факультета менеджмента НИУ ВШЭ.

Индикаторы

Наш анализ сосредоточен на неформальных процессах участия, воплощающихся в повседневных взаимодействиях на рабочем месте, а основные эмпирические индикаторы построены вокруг процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Представленные в *таблице 2* индикаторы раскрывают различные аспекты индивидуального участия.

Группа из пяти индикаторов **«доступа работников к принятию решений»** соотносится с понятием «политического доступа», однако, в отличие от индикаторов, предложенных в свое время С. Морман и носивших перцептуальный характер [Mohrman 1979, p. 202], разработанные нами показатели фиксируют *факты* привлечения работников к участию в разработке и принятии управленческих решений разного уровня и поэтому, на наш взгляд, позволяют более точно выявить наличие самой *возможности* участия, условия, предоставляемые *руководством*.

Двенадцать индикаторов **«индивидуальной активности работника в процессе принятия решений»** соотносятся с используемым зарубежными исследователями понятием «политической воли» работника и позволяют выяснить *поведенческие* аспекты участия – *пользуются* ли сотрудники предоставляемыми им возможностями. Эти характеристики включают 1) проактивное выступление с инициативами, 2) поведение в случае предоставления возможности участвовать в принятии бизнес-решений. Одиннадцать индикаторов нацелены на выяснение степени **результативности участия**, или силы «голоса» работников. Вопросы о результативности задавались только работникам, выступавшим с предложениями и инициативами.

По итогам ответов были подсчитаны представленные в *таблице 3* два индекса, отражающие общую характеристику каждого из респондентов того, насколько организационная среда стимулирует политическое участие сотрудников (**«Индекс демократичности организации»**) или, наоборот, препятствует ему (**«Индекс авторитарности»**).

Необходимость отдельного выделения **«Индекса авторитарности»** была продиктована тем, что само по себе неучастие работников еще не говорит об авторитаризме организации, поскольку может быть обусловлено отсутствием «политической воли», индивидуальной мотивации работника. Индикаторами авторитарности нами считались только те переменные, которые либо непосредственно означали блокирование инициативы работников, невосприимчивость руководства к их идеям и предложениям, либо указывали на единоличный или клановый характер принятия решений в организации.

Анализ показал наличие значимой негативной корреляции значений индексов демократичности и авторитарности, однако значение коэффициента не столь высоко, как можно было ожидать (-,325**). Это подтверждает идею о том, что *стимулирование* участия работников и *блокирование* их инициатив и возможностей участия – *разные* организационные феномены, а не два полюса одного континуума.

Зависимыми переменными, на которые может воздействовать индивидуальное участие работников и показатели политической культуры организации, были установки по отношению к своей работе и организации – удовлетворенность работой, аффективная организационная приверженность и намерения остаться в своей организации. *Удовлетворенность работой* фиксировалась вопросом «Насколько

Таблица 2. Индикаторы индивидуального участия

Группы индикаторов и формулировки вопросов	Варианты ответов, шкалы
Доступ работников к принятию решений	
Привлекались к обсуждению решений, касающихся их лично	Бинарные (1 = «да»)
Участвовали в обсуждении и подготовке... (4 вида решений)	
Индекс доступа работников к принятию решений	Суммирование положительных ответов
<i>Максимально возможное значение Индекса</i>	5
Индивидуальная активность работника в процессе принятия решений	
Как Вы склонны себя вести, когда на вашем предприятии, в отделе разрабатываются или обсуждаются бизнес-решения по вопросам, в которых Вы являетесь профессионалом?	<i>С большим желанием готов участвовать в обсуждениях, проявлять инициативу (бинарная)</i>
Случалось ли за последний год, что Вы проявляли собственную инициативу или активно поддерживали чужую инициативу? (2 вида инициатив)	Бинарные (1 = «да»)
С какого типа предложениями Вы лично выступали за последний год? (6 видов предложений)	
В чем заключалось Ваше личное участие в обсуждении решений, касающихся лично Вас?	<i>Внес определенные корректировки, которые были так или иначе учтены</i> или <i>Внес определенные корректировки, но они не были учтены</i> (бинарные по каждой из альтернатив)
Если за последний год Вы участвовали в обсуждении проектов решений, в чем выражалось это участие? (4 вида решений)	<i>Выступление на коллективном обсуждении</i> или <i>В неформальных беседах с руководителями</i> или <i>Внесение предложений в письменном виде</i> (бинарные по каждой из альтернатив)
Индекс индивидуальной активности работника	Суммирование положительных ответов
<i>Максимально возможное значение Индекса</i>	12
Результативность участия, сила «голоса» работника	
В какой мере было реализовано каждое из указанных Вами предложений? (6 видов предложений)	<i>Было реализовано (ответы 4 и 5 по 5-балльной шкале)</i>
В чем заключалось Ваше личное участие в обсуждении решений, касающихся лично Вас?	<i>Внес определенные корректировки, которые были так или иначе учтены (бинарная)</i>
Насколько результативным было Ваше участие в обсуждении и подготовке...? (4 вида решений)	<i>Мои предложения были приняты частично</i> или <i>Все мои предложения, идеи были приняты</i> (бинарная по каждой из альтернатив)
Индекс результативности участия	Суммирование положительных ответов
<i>Максимально возможное значение Индекса</i>	11

Вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?». Для оценки были предложены 7 аспектов, ответы кодировались по 5-значной шкале Лайкерта (1 = «не удовлетворены», 5 = «удовлетворены»). Высокая согласованность ответов по этой группе индикаторов (α Кронбаха = 0,829) дала нам основания объединить их для дальнейшего анализа в единый «Индекс удовлетворенности работой», полученный в результате факторного анализа с выделением одного фактора и сохранением его в качестве новой переменной.

Таблица 3. Индикаторы политической культуры организации

Формулировки вопросов	Варианты ответов, шкалы	
	Демократичность	Авторитарность
В какой мере было реализовано каждое из указанных Вами предложений? (6 видов предложений)		<i>Не было выслушано (ответы 1 и 2 по 5-балльной шкале)</i>
В чем заключалось Ваше участие в обсуждении решений, касающихся лично Вас?		<i>Внес корректировки, но они не были учтены или Не участвовал: начальство все равно сделает по-своему</i>
Насколько результативным было Ваше участие в подготовке и обсуждении решений...? (4 вида решений)		<i>Ни одно из моих предложений не было принято</i>
Если за последний год Вы проявляли инициативу, то какие последствия это имело лично для Вас?	<i>Ощутимые вознаграждения (материальное поощрение, служебное продвижение)</i>	<i>Негативные эффекты</i>
Что побуждало Вас выступить с инициативой?	<i>У нас в компании это материально поощряется У нас в компании это способствует карьерному росту</i>	
Что для Вас является главным мотивом к участию в подготовке и реализации бизнес-решений?	<i>Наше руководство поощряет проявления инициативы, в том числе материально</i>	
Почему Вы не выступали на работе с инициативой?		<i>У нас это не принято; это нарушение неписаных правил или Все равно ее не примут, начальство принимает решения самостоятельно или У нас в компании это никак не поощряется</i>
Как Вы склонны себя вести, когда на Вашем предприятии обсуждаются бизнес-решения по вопросам, в которых Вы являетесь профессионалом?		<i>Опыт показал, что это бесполезно: руководитель все равно сделает по-своему или Не вижу в этом смысла: только наживешь себе врагов, прослывешь выскочкой</i>

<p>Какой из вариантов принятия решений наиболее типичен...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... для вашего отдела? • ... для вашей компании? 	<p><i>Решения принимаются в широком кругу, по результатам коллективного обсуждения</i></p>	<p><i>Все решения принимает сам руководитель</i></p>
<p>Какими качествами, на Ваш взгляд, обладают работники, которых чаще всего привлекают к решениям, принимаемым...</p> <ul style="list-style-type: none"> • ... в вашем отделе? • ... в вашей компании? 	<p><i>– профессиональная компетентность – креативность, способность предложить что-то новое</i></p>	<p><i>– доверие, теплые отношения с руководителем, принадлежность к его близкому кругу – репутация бесконфликтного человека, идущего навстречу мнению руководителя</i></p>
<p>Если у Вас есть подчиненные, то в каких случаях Вы их информируете о принятых решениях, которые могут прямо или косвенно затрагивать их интересы?</p>	<p><i>Всегда сообщают, даже если формально не обязан это делать</i></p>	<p><i>Сообщают, только если на это есть директива вышестоящего руководителя</i></p>
<p>Если за последний год Ваш коллега или подчиненный делился с Вами новой идеей, предложением или замыслом, связанным с работой, как Вы отреагировали?</p>	<p><i>Выслушали, и идея была реализована полностью или частично</i></p>	<p><i>Не стали слушать</i></p>
<p>Максимально возможные значения Индексов</p>	<p>13</p>	<p>23</p>

Аффективная приверженность, то есть эмоциональная привязанность работников к своей организации [Meyer, Allen 1991], измерялась группой из 9 утверждений, с которыми респонденту было предложено выразить степень согласия по шкале от 1 до 5 ($\alpha = 0,908$; примеры формулировок: «Когда предоставляется возможность, я хорошо отзываюсь о работе в нашей компании», «Я воспринимаю проблемы предприятия как свои собственные»). Для получения «Индекса аффективной приверженности» была также применена процедура факторного анализа с выделением одного фактора.

Намерения остаться в организации измерялись тремя вопросами-утверждениями «Я хотел бы работать в этой организации...» (в течение ближайшего года / 3–5 лет / до окончания своей трудовой деятельности), степень согласия кодировалась от 1 до 5 ($\alpha = 0,786$). Индекс намерений остаться был рассчитан суммированием значений по трем индикаторам с максимально возможным значением 15.

Результаты анализа

Учитывая целевой характер выборки, ее нерепрезентативность для российского бизнеса в целом, мы фокусируемся на сравнительном анализе представленных в *таблице 1* шести подвыборок по обозначенным выше критериям: расположение, принадлежность капитала и отрасли.

«Политический доступ»: привлечение работников к принятию решений

Масштабы привлечения работников к принятию решений в организациях весьма скромны. Чаще всего респонденты отмечают, что руководство привлекало их к обсуждению решений, касающихся их (работников) лично (47% респондентов в регионах). Наиболее редки упоминания своего участия в подготовке проектов решений по стратегическим вопросам, затрагивающим общие проблемы развития организации – от 15% в подвыборке отечественных компаний до 23% – в иностранных.

При максимально возможном значении 5 среднее значение *«Индекса доступа к принятию решений»* оказалось самым высоким среди респондентов из регионов (1,8), а самая большая доля работников с нулевым его значением – в Москве (46%).

Индивидуальная активность сотрудников: масштабы проявления инициативы и личной активности в принятии решений

Случаи проявления инициативы наиболее часто отмечают респондентами из регионов (58%), реже всего – москвичами (39%). То же противостояние в разрезе «Москва/регионы» наблюдается в ответах на вопрос *«Как Вы склонны себя вести, когда обсуждаются решения по вопросам, в которых Вы являетесь профессионалом?»*. Наибольшая доля выбравших вариант ответа *«С большим желанием готов участвовать»* – среди работников из регионов (57%), а наибольшая доля определенно не желающих участвовать – среди москвичей (38%).

В случае обсуждения с работниками управленческих решений разного уровня половина респондентов склонны вести себя пассивно, просто соглашаясь с решениями руководства. Не подтвердилось наше предположение о том, что работники будут наиболее активны при обсуждении вопросов, затрагивающих их лично, и пассивны при обсуждении решений, касающихся организации в целом. Различаются лишь доли привлеченных к обсуждению решений разного уровня, о чем было указано выше, однако в случае привлечения доля «активных» респондентов примерно одинакова.

Самое большое количество работников с нулевым значением *«Индекса индивидуальной активности в принятии решений»* оказалось в Москве (40%), наиболее же активно склонны вести себя работники компаний, расположенных в регионах (3,1 при максимально возможном 12).

Сила «голоса» работников: результативность предложений и инициатив

Распределения ответов показывают, что при низких абсолютных показателях участия в подготовке и обсуждении управленческих решений результативность предложений, высказанных работниками, достаточно высока: более 80% участников таких обсуждений отмечали полное или частичное принятие своих предложений.

Кажущийся парадокс – малая доля работников, привлекаемых к принятию управленческих решений при высокой эффективности их предложений – может быть объяснена упомянутой ранее «теорией обмена между лидером и подчиненным»: вхождение работника в *in*-группу руководителя обуславливает готовность последнего прислушаться к «голосу» подчиненного. Кроме того, в другом исследовании был отмечен феномен, когда на предприятиях, где «участие в управлении» расплылось, не является исключительной привилегией, поведение работников характеризуется пассивностью и безразличием. В том же случае, когда допуск к обсуждению решений начальства ограничен небольшим количеством «избранных», последние склонны вести себя более активно [Эфендиев, Балабанова 2010].

Что касается проактивного высказывания работниками предложений, то, как показал анализ, руководство в большей степени готово прислушаться к инициативам работников по совершенствованию технологий и организации работы – своей собственной и своих подразделений. А вот сферой, где «голос» работников наиболее слаб, являются вопросы форм и механизмов оплаты труда в компании, то есть области, которая является самой значимой для работников.

При максимально возможном значении **«Индекса результативности участия работников»** *I* его среднее значение по выборке составило всего 1,2. Самая большая доля работников с нулевым значением Индекса оказалась в Москве (62%), а среднее значение Индекса явилось самым высоким среди респондентов из регионов (1,5).

Детерминанты индивидуального участия в принятии решений: что определяет «политические умения» работников?

Какие факторы, помимо трех рассмотренных выше параметров выборки, оказывают наибольшее воздействие на способность работников быть услышанными в организации? Для ответа на этот вопрос мы использовали регрессионные модели, предикторами в которых были пол, возраст, должностной статус в организации и критерии трудоустройства работников. Три параметра выборки были использованы в качестве контрольных переменных, а зависимыми переменными – значения трех индексов: 1) «Доступа работников к принятию решений», 2) «Индивидуальной активности работника», 3) «Результативности участия».

Как видно из результатов, представленных в *таблице 4*, для всех трех показателей индивидуального политического участия работников определяющим является статус руководителя. Стабильно значимым во всех трех случаях остается контрольный показатель региональной принадлежности компаний. Как видим, это влияние наиболее велико при определении личной активности работников, что подтверждает выявленную ранее тенденцию большей заинтересованности в активном участии в жизни организации работников регионов и апатичности москвичей. При этом принадлежность капитала компании и престижность/непрестижность отрасли, которые демонстрировали значимые парные связи с показателями политического участия, теряют свое влияние при вводе контрольных переменных.

Из прочих переменных, обнаруживших статистически значимые связи, отметим принадлежность респондентов к группе «квалифицированных» (опытных и образованных), которая повышает вероятность более активной жизненной

позиции работника и особенно – результативность выдвигаемых им предложений, а вот отрицательная связь наличия «блата» при трудоустройстве с индивидуальной активностью позволяет предположить, что «блатные» работники являются своего рода «планктоном» организации, ее безынициативным контингентом.

Таблица 4. Регрессионная модель с зависимыми переменными индексов политического участия работников, стандартизованные β -коэффициенты

Переменные	Доступ к принятию решений	Индивидуальная активность	Результативность участия
Пол респондента (1 = «мужской», 2 = «женский»)	-,008	-,076*	-,065
Возраст респондента	-,122**	-,097	-,071
Должностной статус (1 = «специалист», 2 = «руководитель»)	,438***	,266***	,391***
Наличие специального образования и 5-летнего стажа работы по специальности	,075	,090*	,118**
Наличие «делового капитала» при трудоустройстве / назначении на должность	,066	,065	,068
Наличие «блата» при трудоустройстве / назначении на должность	-,018	-,077*	-,058
Регион (1 = «Москва», 2 = «регион»)	,095*	,206***	,117**
Принадлежность капитала (1 = «отечественный», 2 = «иностранный»)	,040	-,028	,050
Престижность отрасли (1 = «престижная», 2 = «непрестижная»)	,012	,059	,031
Смещенный R ²	,223***	,159***	,225***

* Значимо при $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Наконец, из проанализированных нами переменных социально-демографического характера значимыми оказались молодой возраст работника, повышающий его вероятность быть привлеченным к разработке и обсуждению решений. Кроме того, как видно из данных *таблицы 4*, мужчины демонстрируют большую заинтересованность в политическом участии и, соответственно, более высокую индивидуальную политическую активность, чем женщины.

«Политическая культура» организаций

Как было отмечено выше, привлечение работников к принятию управленческих решений – нечастый феномен в компаниях, однако эффективность «голоса» работников при этом достаточна высока. В этих условиях логично, что в ответах на вопрос *«Если за последний год Вы проявляли инициативу, то какие последствия это в последний раз имело лично для Вас?»* упоминания о негативных последствиях своих предложений и инициатив буквально единичны – 3–4%, еще 6–8% респондентов указали на отсутствие каких-либо эффектов. Чаще всего упоминаются вознаграждения морального плана – официальные или неофициальные благодарности от коллег или руководства (от 61% в иностранных компаниях до 74% –

в отечественных). При этом «осязаемые» вознаграждения (материальное поощрение, служебное продвижение) чаще всего отмечены работниками иностранных компаний – 27% (для сравнения, в отечественных – лишь 13%).

О том, что иностранные компании значительно чаще, чем отечественные, стимулируют «голос» своих сотрудников, показывают и ответы на вопросы о мотивах участия/неучастия работников в принятии решений и выступлениях с инициативами. Анализ этих мотивов выявил интересную закономерность.

В ответах на вопрос о мотивах участия преобладали версии, связанные с индивидуальными ценностями и убеждениями работников. Наиболее частым был выбор варианта *«считаю, что мои знания и умения могут помочь делу, пригодиться при решении тех или иных профессиональных вопросов»*. Этот тип мотивации может быть обозначен как «организационное гражданство», то есть стремление работать на общее благо, независимо от вознаграждений. Факторный анализ показал, что гражданская мотивация отрицательно связана с материальной мотивацией выдвижения инициатив, то есть инициативное поведение работников обусловлено либо «работой за идею», либо материальным стимулированием – одно исключает другое.

Неучастие, судя по ответам, является преимущественно продуктом «политической культуры» организации, блокирующей «голос» работников. В целом по выборке преобладают ограничения «организационного» характера, связанные с отсутствием системы поощрения инициатив сотрудников в организациях, а также с тем, что профессиональная деятельность многих работников носит жестко регламентированный характер и не предоставляет пространства для проявления инициатив. В этом плане значимые различия наблюдаются между отечественными компаниями, где безусловно преобладают ограничения «организационного» характера (66%), и иностранными, где организационные барьеры минимальны и проявления инициативы в большей степени зависят от индивидуальных качеств самих работников (49%).

Следующие вопросы были посвящены оценочному восприятию сотрудниками практики принятия управленческих решений в своих организациях – на уровне отделов и организации в целом. В большинстве компаний, судя по ответам респондентов, преобладает практика принятия управленческих решений в кругу наиболее приближенных к руководителям людей – ее считают типичной до 47% респондентов. Эта же тенденция – ограниченность контактов руководителей в российских компаниях узким кругом избранных – подтверждается и другими авторами [Шекшня 2006].

Среди качеств, которыми, по наблюдениям респондентов, обладают работники, которых чаще всего привлекают к принятию управленческих решений, лидирует вариант *«профессиональная компетентность»*. Он оказывается безусловно доминирующим в случае принятия решений на уровне подразделения (от 62% в отечественных компаниях до 74% – в иностранных) и несколько теряет позиции на уровне компании в целом (от 53 до 66% соответственно). Такие качества, как бесконфликтность, лояльность и близость к руководству занимают нижний уровень списка, набирая от 5% в региональной до 15% в московской подвыборках.

Насколько велика готовность самих респондентов услышать «голос» своих коллег или подчиненных? В ответе на вопрос *«В каких случаях Вы информируете своих подчиненных о принятых на предприятии решениях, которые могут затрагивать их интересы?»* большинство руководителей считают себя демократичными, всегда сообщая своим подчиненным о таких резолюциях, даже если

формально не обязаны это делать (от 69% в отечественных компаниях до 82% – в иностранных). В отечественных организациях доля руководителей, информирующих своих подчиненных только при наличии директивы на то вышестоящего руководства, почти вдвое выше, чем в иностранных (31% против 18% соответственно).

При максимально возможном значении «Индекса демократичности организации» 13 максимальным по выборке оказалось 9. Самое низкое среднее значение (2,2) и самая большая доля с нулевым значением Индекса было выявлено среди отечественных компаний (16%), а наиболее демократичными, судя по ответам работников, оказались иностранные компании. При максимально возможном значении «Индекса авторитарности» 23 максимальным по выборке оказалось 8. Самая большая доля с нулевым значением индекса выявилась среди компаний «престижного» сектора (21%), а наиболее авторитарными свои организации считают работники «непрестижных» предприятий.

Индивидуальное участие, политическая культура, удовлетворенность работой, приверженность организации: есть ли связь?

Попытаемся выяснить, влияет ли вовлеченность работников в процесс принятия решений на их установки по отношению к работе и к организации. Мы использовали регрессионные модели, в которых индексы индивидуального участия и политической культуры выступают предикторами удовлетворенности работой, аффективной приверженности и намерений продолжить работу в организации (таблица 5). Вначале мы выяснили «чистое» влияние индексов участия и политической культуры на зависимые переменные (Модель I), затем добавили контрольные переменные для выяснения значимости переменных политического участия на фоне других предикторов (Модель II).

В результате анализа удалось выявить стабильно значимую связь авторитарности организации с неудовлетворенностью работой – коэффициент значимости почти не изменился при добавлении контрольных переменных. Ввод последних уточняет характер этой связи – наиболее сильно авторитаризм снижает удовлетворенность работой у рядовых работников, работающих на «непрестижных» предприятиях и в регионах. Влияние демократичности организации на установки работников заметно слабее. Она позитивно связана с аффективной приверженностью и намерениями продолжить работу в организации, однако практически вытесняется в Модели II контрольными переменными.

Что же касается намерений продолжить работу в организации, то, как видим, ни один из индексов политического участия не оказался значимым после ввода контрольных переменных. «Верность» организации определяется прежде всего более старшим возрастом работников, то есть их угасающей трудовой мобильностью.

Обратим внимание, что ни в одной из моделей таблицы 5 не было обнаружено значимой связи практик индивидуального политического участия – доступа к принятию решений и результативности «голоса» – с удовлетворенностью и приверженностью. На наш взгляд, это говорит о том, что **работники гораздо более чувствительны к негативным проявлениям авторитаризма** (единоличный или «клановый» характер принятия решений, негативный опыт участия), **чем к позитивным организационным условиям, стимулирующим инициативность и участие** в принятии решений.

Таблица 5. Регрессионная модель с зависимыми переменными индексов удовлетворенности работой и приверженности организации, стандартизованные β -коэффициенты

Переменные	Удовлетворенность работой	Аффективная приверженность	Намерения остаться в организации
Модель I			
Индекс демократичности	,008	,153**	,137**
Индекс авторитарности	-,206***	-,076	-,034
Индекс доступа к принятию решений	,050	,114	,026
Индекс индивидуальной активности в принятии решений	,006	-,010	-,165*
Индекс результативности участия	,066	-,003	,093
<i>Смещенный R²</i>	,055***	,050***	,024**
Модель II			
Индекс демократичности	-,008	,091*	,093
Индекс авторитарности	-,200***	-,090*	-,063
Индекс доступа к принятию решений	-,001	,111	,036
Индекс индивидуальной активности в принятии решений	,064	,147*	-,024
Индекс результативности участия	,052	-,106	-,026
Пол респондента (1 = «мужской», 2 = «женский»)	-,014	,085*	,107**
Возраст респондента	-,021	,191***	,288***
Должность (1 = «специалист», 2 = «руководитель»)	,111*	,066	,089*
Регион (1 = «Москва», 2 = «регион»)	-,116**	-,182***	-,134**
Принадлежность капитала (1 = «отечественный», 2 = «иностранный»)	-,049	,133**	,027
Престижность отрасли (1 = «престижная», 2 = «непрестижная»)	-,228***	-,175***	-,091*
<i>Смещенный R²</i>	,113***	,170***	,161***

* Значимо при $p < 0.05$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Аналогичная тенденция была отмечена зарубежными исследователями. Было выяснено, что *исполнение* работодателями обязательств, отражающих фундаментальные требования работников, вовсе не обязательно приводит к росту их лояльности, в то время как *нарушение* этих обязательств тесно связано с негативными установками и желанием покинуть организацию [Si, Wei, Li 2008].

Этот феномен может быть объяснен, во-первых, выявленной закономерностью, что индивиды более восприимчивы к негативным аспектам внешнего воздействия, чем к положительным [Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer, Vohs 2001]. Позитивные события, явления, процессы воспринимаются людьми как само собой разумеющиеся и поэтому часто (подобно воздуху, здоровью, счастью) не замечаются.

Напротив, негативные аспекты внешнего окружения сигнализируют о необходимости действовать – предвидеть, избегать, приспособливаться, что-то менять в жизни – и поэтому вызывают гораздо более сильные эмоциональные, когнитивные и поведенческие реакции.

Другим объяснением слабого влияния организационных практик, стимулирующих индивидуальное политическое участие, на установки работников может быть низкая ценность участия среди российских работников. Доминирование ценности материального вознаграждения обуславливает более высокую значимость принадлежности организаций к «престижному» высокозарплатному сектору, чем управленческих практик вовлечения в принятие решений.

Третье возможное объяснение полученных результатов лежит в методологической плоскости. Напомним, что индикаторы индивидуальных практик политического участия носили исключительно фактуальный характер, фиксируя состоявшиеся или несостоявшиеся события трудовой жизни респондентов (таблицы 2 и 3), при этом индикаторы политической культуры включали переменные как фактуального, так и оценочно-перцепционного характера. Последние гораздо больше распространены в организационных исследованиях, и их популярность во многом объясняется иллюзией нахождения простых объяснений – они обеспечивают высокий уровень внутренней валидности, облегчают получение статистически значимых корреляций. Давая субъективные оценки, респонденты интуитивно стремятся к логическому соответствию своих ответов, а *субъективное восприятие* организационных практик тесно связано с *эмоциональным отношением* работника к организации в целом и своей работе. Поэтому связь «установок» с «восприятиями» вполне ожидаема и гораздо сильнее, чем с «наблюдениями».

В целом наши данные согласуются с отмеченной ранее низкой распространенностью участия работников в принятии управленческих решений в российских компаниях, а также низкой ценности такого участия в сознании самих работников. При этом мы обнаружили, что возможные подвижки в плане преодоления отчужденности работника от управления связаны прежде всего с иностранной собственностью компаний. Именно в разрезе национальной принадлежности капитала выявлены наибольшие различия в уровне «политического доступа» и «партиципативности» организационных политических культур.

Неоднородность феномена политического участия в организациях выявлена также в региональном плане: работающие в Москве демонстрируют наиболее высокую степень отчужденности от участия в управлении и представляют свои организации как значительно более авторитарные по сравнению с работниками – немосквичами. Скорее всего, это объясняется большей «дистанцией власти», более высокой социально-экономической поляризацией в столице, которая обуславливает абсолютное доминирование ценностей высокого заработка и карьерных перспектив, которые подавляют прочие аспекты трудовых отношений.

Что касается выявленных нами индивидуальных факторов, обуславливающих политический доступ и силу «голоса» работников, то среди таковых оказался, прежде всего, статус руководителя. Результаты нашего исследования позволяют

также рассмотреть еще один ракурс феномена протекционизма при трудоустройстве: попавшие в организацию «по благу» наиболее пассивны и равнодушны, что подтверждает данные других исследований о том, что эти сотрудники – явно не лучшие работники [Эфендиев, Балабанова, Гоголева 2010], и широкая распространенность протекционизма в трудоустройстве в российских компаниях имеет негативные не только социокультурные, но и экономические последствия.

Низкая распространенность индивидуального политического участия и его низкая ценность в сознании самих работников ставят вопрос о практической актуальности изучения данного аспекта трудовых отношений. На наш взгляд, она заключается в наличии выявленных нами связей индивидуального политического участия и характера политической организационной культуры с установками работников по отношению к своей работе и организации. Тот факт, что работники умеренно позитивно реагируют на демократичность политических культур своих компаний и существенно более негативно на их авторитаризм, говорит о том, что пути повышения удовлетворенности работников своей работой и их организационной приверженности сегодня лежат не столько в плоскости специальных HRM-мероприятий по искусственному вовлечению сотрудников в принятие решений, сколько в каждодневных практиках трудовых взаимодействий на рабочих местах, готовности руководителей прислушаться к «голосу» подчиненных, к исходящим «снизу» инициативам и вызовам.

Литература

- Балабанова Е.С. (2006) Экономические основания социальной власти: теоретическая модель социально-экономической зависимости // Социологические исследования. № 1. С. 54–64.
- Балабанова Е.С., Балабанов А.С. (2003) Процессы накопления преимуществ и углубления депривации: к постановке исследовательской проблемы // Экономическая социология. № 4. С. 62–78.
- Градосельская Г. (2006) Мифы новых российских корпораций // Неприкосновенный запас. № 4–5. С. 126–137.
- Климова С.Г., Абрамов Р.Н. (2010) Современный работник: концептуализация и эмпирическая проверка понятия // Мир России. № 2. С. 98–117.
- Козина И.М. (2007) Социально-трудовые отношения в малом и среднем бизнесе // Социологические исследования. № 7. С. 35–44.
- Кремнева Н.Ю. (2007) Формирование корпоративной культуры: инновации и стереотипы // Социологические исследования. № 7. С. 52–59.
- Московская А.А. (2010) Проблемы становления модели профессии: российский опыт в западном исследовательском контексте // Мир России. № 3. С. 90–114.
- Мяги Е.А. (2011) Политический процесс в бизнес-организациях: теоретические аспекты // Вестник СамГУ. № 7. С. 24–30.
- Попова И.П. (2004) Профессионализм – путь к успеху? Социально-профессиональные характеристики богатых и бедных // Социологические исследования. № 3. С. 50–57.
- Темницкий А.Л. (2011) Самостоятельность в работе как фактор формирования субъектности рабочих России // Социологические исследования. № 12. С. 35–42.
- Удалов Ф.Е., Алехина О.Ф. (2007) Централизация и децентрализация управления экономикой и предприятием глазами руководителей // ЭКО. № 6. С. 134–139.
- Хиршман А.О. (2009) Выход, голос и верность: Реакция на упадок фирм, организаций и государств. М.: Новое издательство.

- Шекшня С.В. (2006) От плохого к великому // Эксперт. № 29 // http://expert.ru/expert/2006/29/ot_plohogo_k_velikomu/
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. (2010) Участие работников в управлении российских бизнес-организаций // Современный менеджмент: Проблемы, гипотезы, исследования. М.: ВШЭ. С. 339–366.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. (2012) «Человеческое измерение» российского бизнеса: к демократически-гуманистическому типу социальной организации фирмы // Социологические исследования. № 7. С. 43–54.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Гоголева А.С. (2010) Социальная организация российского бизнеса сквозь призму социальных механизмов трудоустройства // Мир России. № 4. С. 69–105.
- Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С., Ярыгина Е.О. (2012) Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы // Экономическая социология. Т. 13. № 4. С. 48–80.
- Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer G., Vohs K.D. (2001) Bad Is Stronger Than Good // Review of General Psychology, vol. 5, no 4, pp. 323–370.
- Budd J.W., Gollan P.J., Wilkinson A. (2010) New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations // Human Relations, vol. 63, no 3, pp. 303–310.
- Burris E.R. (2012) The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice // Academy of Management Journal, vol. 55, no 4, pp. 851–875.
- Carr M.D., Mellizo P. (2013) The Relative Effect of Voice, Autonomy, and the Wage on Satisfaction with Work // International Journal of Human Resource Management, vol. 24, no 6, pp. 1186–1201.
- Cottini E., Kato T., Westergaard-Nielsen N. (2011) Adverse Workplace Conditions, High-Involvement Work Practices and Labor Turnover: Evidence from Danish Linked Employer-Employee Data // Labour Economics, vol. 18, no 6, pp. 872–880.
- Dong L., Hui L., Loi R. (2012) The Dark Side of a Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity // Academy of Management Journal, vol. 55, no 5.
- Epitropaki O., Martin R. (2013) Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader–Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS) // The Leadership Quarterly, vol. 24, no 2, pp. 299–315.
- Farrell D. (1983) Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: a Multidimensional Scaling Study // Academy of Management Journal, vol. 26, no 4, pp. 596–607.
- Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Frink, D.D. (2005) Development and Validation of the Political Skill Inventory // Journal of Management, vol. 31, no 1, pp. 126–152.
- Gallie D. (2013) Direct Participation and the Quality of Work // Human Relations, vol. 66, no 4, pp. 453–473.
- Globerson A. (1970) Spheres and Levels of Employee Participation in Organizations: Elements of a Conceptual Model // British Journal of Industrial Relations, vol. 8, no 2.
- Greenwood I., Randle H. (2007) Team-working, Restructuring and Skills in UK and Sweden // European Journal of Industrial Relations, vol. 13, no 3, pp. 361–377.
- Handel M.J., Levine D.I. (2004) Editors' Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers // Industrial Relations, vol. 43, no 1, pp. 1–43.
- Harrison J.S., Freeman R.E. (2004) Is Organizational Democracy Worth the Effort? // Academy of Management Executive, vol. 18, no 3, pp. 49–53.
- Hoffmann E.A. (2006) Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies // Social Forces, vol. 84, no 4, pp. 2313–2330.
- Iverson R.D., Currihan D.B. (2003) Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-history Analysis of the Exit-voice-hypothesis // Industrial Relations, vol. 42, no 1, pp. 101–105.
- Loveridge R. (1980) What is Participation? A Review of the Literature and Some Methodological Problems // British Journal of Industrial Relations, vol. 18, no 3, pp. 297–317.
- Luchak A.A. (2003) What Kind of Voice do Loyal Employees Use? // British Journal of Industrial Relations, vol. 41, no 1, pp. 115–134.

- McClellan E.J., Burris E.R., Detert J.R. (2013) When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership // *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 2, pp. 525–548.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment // *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, pp. 61–89.
- Michailova S. (2002) When Common Sense Becomes Uncommon: Participation and Empowerment in Russian Companies With Western Participation // *Journal of World Business*, vol. 37, no 3, pp. 180–187.
- Mintzberg H. (1983) Power In and Around Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg H. (1985) The Organization as Political Arena // *Journal of Management Studies*, vol. 22, no 2, pp. 133–354.
- Mohrman S.A. (1979) A New Look at Participation in Decision Making: The Concept of Political Access. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, August 1979. Atlanta, GA.
- Ohana M., Meyer M., Swaton S. (2013) Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 42, no 6, pp. 1092–1110.
- Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G. (1988) Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction // *Academy of Management Journal*, vol. 31, no 1, pp. 599–627.
- Searle R., Den Hartog D.N., Weibel A., Gillespie N., Six F., Hatzakis T., Skinner D. (2011) Trust in the Employer: the Role of High-involvement Work Practices and Procedural Justice in European Organizations // *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no 5, pp. 1069–1092.
- Si S.X., Wei F., Li Y. (2008) The Effect of Organizational Psychological Contract Violation on Managers' Exit, Voice, Loyalty and Neglect in the Chinese Context // *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no 5, pp. 932–944.
- Sverke M., Hellgren J. (2001) Exit, Voice and Loyalty Reactions to Job Insecurity in Sweden: Do Unionized and Non-unionized Employees Differ? // *British Journal of Industrial Relations*, vol. 39, no 2, pp. 167–182.
- Tost L.P., Gino F., Larrick R.P. (2013) When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance // *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 5, pp. 1465–1486.
- Treadway D.C., Hochwaster W.A., Kacmar C.J., Ferris G.R. (2005) Political Will, Political Skill and Political Behavior // *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 3, pp. 229–245.
- Van Dyne L., Ang S., Botero I.C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs // *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, pp. 1359–1392.
- Zhou J., George J.M. (2001) When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice // *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, pp. 682–696.

The Voice of Employees in Russian Business Organizations: Conceptualization and Empirical Analysis

E. BALABANOVA*, A. EFENDIEV**

***Evgeniya Balabanova** – Doctor of Sociology, Professor, Faculty of Business and Management, Higher School of Economics. Address: 33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russian Federation. E-mail: balabanova@hse.ru

****Azer Edendiev** – Doctor of Philosophy, Tenured Professor, Director of the Centre for Research in Social Organization of a Firm, Higher School of Economics. Address: 33, Kirpichnaya St., Moscow, 105187, Russian Federation. E-mail: efendiev@hse.ru

Citation: Balabanova E., Edendiev A. (2015) The Voice of Employees in Russian Business Organizations: Conceptualization and Empirical Analysis. *Mir Rossii*, vol. 24, no 3, pp. 61–87 (in Russian)

Abstract

The paper focuses on employee participation in decision-making in business organizations. In particular, we study how individual- and organization-level factors affect participation, and, in turn, how participation, its effectiveness and the organizational political culture affect employee attitudes to job satisfaction, affective organizational commitment and intention to stay. The empirical data for this research were collected in 2012 through a survey of employees in 17 domestic- and foreign-owned companies operating in Russia (N=623).

We find that compared to the generally low level of participation in domestic companies, foreign-owned companies tend to be more democratic. Lower levels of participation are also exhibited by respondents from Moscow, and employees who got their jobs by using social connections. In discussing our findings, we maintain that organizational ‘democracy’ and ‘authoritarianism’ are distinct organizational phenomena rather than the two poles on a single continuum. Whereas, ‘democratic’ organizational culture explicitly promotes employee participation, the ‘authoritarianism’ of organizational managers manifests itself through neglecting employee initiatives or even the imposing of negative sanctions to discourage them. We also find that Russian employees express moderate positive reactions to ‘democracy’ in their companies, however, their negative perception of ‘authoritarianism’ (expressed through job dissatisfaction and low affective organizational commitment) is clearly much stronger. In conclusion, we discuss the practical implications of our findings for the improvement of working environments and decision-making procedures in Russian organizations.

Keywords: organizational political behaviour, participation in decision-making, employee voice, political access, organizational political culture, organizational democracy, organizational authoritarianism

References

- Balabanova E.S., Balabanov A.S. (2003) Protsessy nakaplivaniya preimushchestv i uglubleniya deprivatsii: k postanovke issledovatel'skoi problemy [Accumulation of Advantage and Deepening Deprivation: Setting a Research Agenda]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, no 4, pp. 62–78.
- Balabanova E.S. (2006) Ekonomicheskie osnovaniya sotsial'noi vlasti: teoreticheskaya model' sotsial'no-ekonomicheskoi zavisimosti [Economic Bases of the Social Power: Theoretical

- Model of Social and Economic Dependence]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no 1, pp. 54–64.
- Baumeister R.F., Bratslavsky E., Finkenauer G., Vohs K.D. (2001) Bad Is Stronger Than Good. *Review of General Psychology*, vol. 5, no 4, pp. 323–370.
- Budd J.W., Gollan P.J., Wilkinson A. (2010) New Approaches to Employee Voice and Participation in Organizations. *Human Relations*, vol. 63, no 3, pp. 303–310.
- Burris E.R. (2012) The Risks and Rewards of Speaking up: Managerial Responses to Employee Voice. *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 4, pp. 851–875.
- Carr M.D., Mellizo P. (2013) The Relative Effect of Voice, Autonomy, and the Wage on Satisfaction with Work. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 24, no 6, pp. 1186–1201.
- Cottini E., Kato T., Westergaard-Nielsen N. (2011) Adverse Workplace Conditions, High-Involvement Work Practices and Labor Turnover: Evidence from Danish Linked Employer-Employee Data. *Labour Economics*, vol. 18, no 6, pp. 872–880.
- Dong L., Hui L., Loi R. (2012) The Dark Side of a Leadership: A Three-Level Investigation of the Cascading Effect of Abusive Supervision on Employee Creativity. *Academy of Management Journal*, vol. 55, no 5.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S. (2010) Uchastie rabotnikov v upravlenii rossiiskikh biznes-organizatsiyi [Employee Participation in Management of the Russian Business Organizations]. *Sovremennyyi menedzhment: Problemy, gipotezy, issledovaniya* [Contemporary Management: Problems, Hypotheses, and Research], Moscow: HSE, pp. 339–366.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S. (2012) «Chelovecheskoe izmerenie» rossiiskogo biznesa: k demokraticheski-gumanisticheskomu tipu sotsialnoi organizatsii firmy [“Human Dimension” of Russian Business: Towards Democratic and Humanistic Type of the Social Organization of a Firm]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya*, no 7, pp. 43–54.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S., Gogoleva A.S. (2010) Sotsial'naya organizatsiya rossiiskogo biznesa skvoz' prizmu sotsial'nykh mekhanizmov trudoustroistva [Social Organization of Russian Business Through the Prism of Social Mechanisms of Employment]. *Mir Rossii*, no 4, pp. 69–105.
- Efendiev A.G., Balabanova E.S., Yarygina Y.O. (2012) Pochemu oni ukhodyat? Faktory, vliyayushchie na namereniya rossiiskikh rabotnikov smenit mesto raboty [Why They Leave? Factors Influencing Turnover Intentions of Russian Employees]. *Ekonomicheskaya sotsiologiya*, vol. 13, no 4, pp. 48–80.
- Epitropaki O., Martin R. (2013) Transformational-Transactional Leadership and Upward Influence: The Role of Relative Leader-Member Exchanges (RLMX) and Perceived Organizational Support (POS). *The Leadership Quarterly*, vol. 24, no 2, pp. 299–315.
- Farrell D. (1983) Exit, Voice, Loyalty and Neglect as Responses to Job Dissatisfaction: a Multidimensional Scaling Study. *Academy of Management Journal*, vol. 26, no 4, pp. 596–607.
- Ferris G.R., Treadway D.C., Kolodinsky R.W., Hochwarter W.A., Frink, D.D. (2005) Development and Validation of the Political Skill Inventory. *Journal of Management*, vol. 31, no 1, pp. 126–152.
- Gallie D. (2013) Direct Participation and the Quality of Work. *Human Relations*, vol. 66, no 4, pp. 453–473.
- Globerson A. (1970) Spheres and Levels of Employee Participation in Organizations: Elements of a Conceptual Model. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 8, no 2.
- Gradoselskaya G. (2006) Mify novykh rossiiskikh korporatsiyi [Myths about New Russian Corporations]. *Neprikosnovennyi zapas*, no 4–5, pp. 126–137.
- Greenwood I., Randle H. (2007) Team-working, Restructuring and Skills in UK and Sweden. *European Journal of Industrial Relations*, vol. 13, no 3, pp. 361–377.
- Handel M.J., Levine D.I. (2004) Editors' Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers. *Industrial Relations*, vol. 43, no 1, pp. 1–43.
- Harrison J.S., Freeman R.E. (2004) Is Organizational Democracy Worth the Effort? *Academy of Management Executive*, vol. 18, no 3, pp. 49–53.
- Hirschman A.O. (2009) *Vykhod, golos i vernost': Reaktsiya na upadok firm, organizatsii i gosudarstv* [Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States], Moscow: Novoe izdatel'stvo.
- Hoffmann E.A. (2006) Exit and Voice: Organizational Loyalty and Dispute Resolution Strategies. *Social Forces*, vol. 84, no 4, pp. 2313–2330.

- Iverson R.D., Curriuan D.B. (2003) Union Participation, Job Satisfaction, and Employee Turnover: An Event-history Analysis of the Exit-voice-hypothesis. *Industrial Relations*, vol. 42, no 1, pp. 101–105.
- Klimova S.G., Abramov R.N. (2010) Sovremenniy rabotnik: kontseptualizatsiya i empiricheskaya proverka ponyatiya [A Modern Employee: Conceptualization and Empirical Investigation of the Concept]. *Mir Rossii*, no 2, pp. 98–117.
- Kozina I.M. (2007) Sotsial'no-trudovye otnosheniya v malom i srednem biznese [Social and Labor Relations in Small and Medium Business]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no 7, pp. 35–44.
- Kremneva N.Y. (2007) Formirovanie korporativnoi kultury: innovatsii i stereotipy [Formation of Corporate Culture: Innovations and Stereotypes]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no 7, pp. 52–59.
- Loveridge R. (1980) What is Participation? A Review of the Literature and Some Methodological Problems. *British Journal of Industrial Relations*, vol. 18, no 3, pp. 297–317.
- Luchak A.A. (2003) What Kind of Voice do Loyal Employees Use? *British Journal of Industrial Relations*, vol. 41, no 1, pp. 115–134.
- McClellan E.J., Burris E.R., Detert J.R. (2013) When Does Voice Lead to Exit? It Depends on Leadership. *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 2, pp. 525–548.
- Meyer J.P., Allen N.J. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, vol. 1, no 1, pp. 61–89.
- Michailova S. (2002) When Common Sense Becomes Uncommon: Participation and Empowerment in Russian Companies With Western Participation. *Journal of World Business*, vol. 37, no 3, pp. 180–187.
- Mintzberg H. (1983) *Power In and Around Organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg H. (1985) The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, vol. 22, no 2, pp. 133–354.
- Mohrman S.A. (1979) *A New Look at Participation in Decision Making: The Concept of Political Access*. Paper presented at the Annual Meeting of the Academy of Management, August 1979. Atlanta, GA.
- Moskovskaya A.A. (2010) Problemy stanovleniya modeli professii: rossiiskii opyt v zapadnom issledovatelskom kontekste [Problems of a Professional Model Formation: Russian Experience in the Western Research Context]. *Mir Rossii*, no 3, pp. 90–114.
- Myagi E.A. (2011) Politicheskii protsess v biznes-organizatsiyakh: teoreticheskie aspekty [Political Process in Business Organizations: Theoretical Aspects]. *Vestnik SamGU*, no 7, pp. 24–30.
- Ohana M., Meyer M., Swaton S. (2013) Decision-Making in Social Enterprises: Exploring the Link Between Employee Participation and Organizational Commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 42, no 6, pp. 1092–1110.
- Popova I.P. (2004) Professionalizm – put' k uspekhу? Sotsialno-professionalnye kharakteristiki bogatykh i bednykh [Is Professionalism a Way to Success? Social and Professional Characteristics of the Rich and the Poor]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no 3, pp. 50–57.
- Rusbult C.E., Farrell D., Rogers G., Mainous A.G. (1988) Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: an Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, vol. 31, no 1, pp. 599–627.
- Searle R., Den Hartog D.N., Weibel A., Gillespie N., Six F., Hatzakis T., Skinner D. (2011) Trust in the Employer: the Role of High-involvement Work Practices and Procedural Justice in European Organizations. *International Journal of Human Resource Management*, vol. 22, no 5, pp. 1069–1092.
- Shekshnya S.V. (2006) Ot plokhogo k velikomu [From Bad to Great]. *Ekspert*, no 29. Available at: http://expert.ru/expert/2006/29/ot_plokhogo_k_velikomu/, accessed 20 February 2015.
- Si S.X., Wei F., Li Y. (2008) The Effect of Organizational Psychological Contract Violation on Managers' Exit, Voice, Loyalty and Neglect in the Chinese Context. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 19, no 5, pp. 932–944.
- Sverke M., Hellgren J. (2001) Exit, Voice and Loyalty Reactions to Job Insecurity in Sweden: Do Unionized and Non-unionized Employees Differ? *British Journal of Industrial Relations*. vol. 39, no 2, pp. 167–182.

- Temnitsky A.L. (2011) Samostoyatel'nost' v rabote kak faktor formirovaniya subektnosti rabochikh Rossii [Work Autonomy as a Factor of Formation of Subjectivity of Workers in Russia]. *Sotsiologicheskie issledovaniya*, no 12, pp. 35–42.
- Tost L.P., Gino F., Larrick R.P. (2013) When Power Makes Others Speechless: The Negative Impact of Leader Power on Team Performance. *Academy of Management Journal*, vol. 56, no 5, pp. 1465–1486.
- Treadway D.C., Hochwaster W.A., Kacmar C.J., Ferris G.R. (2005) Political Will, Political Skill and Political Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, vol. 26, no 3, pp. 229-245.
- Udalov F.E., Alekhina O.F. (2007) Tsentralizatsiya i detsentralizatsiya upravleniya ekonomikoi i predpriyatiem glazami rukovoditelei [Centralization and Decentralization of Economy and Enterprise Management: Managers' View]. *EKO*, no 6, pp. 134–139.
- Van Dyne L., Ang S., Botero I.C. (2003) Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, vol. 40, no 6, pp. 1359–1392.
- Zhou J., George J.M. (2001) When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 4, pp. 682–696.