



Связь трансформационного лидерства с позитивными установками российских сотрудников ИТ-компаний

ДЕМИНСКАЯ Вероника Эдуардовна

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

Аннотация. *Цель.* Данная статья посвящена исследованию связи между трансформационным лидерством и такими важными для организации установками, как удовлетворённость работой и приверженность компании, а также рассматривается эффект медиации автономности на рабочем месте на данные отношения. *Дизайн.* В исследовании приняли участие 232 человека трёх ИТ-компаний, из которых 131 — сотрудники ИТ-отделов, 101 — сотрудники вспомогательных отделов. Данные были собраны посредством стандартизированного онлайн-опроса, включающего в себя методику по определению трансформационного стиля лидерства (Bass, Avolio, 1990); измерению удовлетворённостью работой (Meyer, Allen, 1991); уровню организационной приверженности (Koustelios, 1991; Koustelios, Bagiatas, 1997); определению уровня автономности на рабочем месте (Hackman, Oldham, 1975). *Результаты.* Согласно результатам исследования, самый высокий показатель признаков трансформационного лидерства отмечен среди специалистов ИТ-сферы (3.8), и существует сильная связь между трансформационным лидерством и позитивными установками, как удовлетворённость работой ($R = 0.620, p < 0.01$) и приверженность организации ($R = 0.582, p < 0.01$). При помощи четырёх-шаговой проверки медиации (Baron, Kenny, 1986) и теста Собея (Sobel Test) был обнаружен эффект частичной медиации, который оказывает автономность на рабочем месте на отношение между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой (снижение эффекта с 0.62 до 0.42; $Z = 3.79; 3.79 > 1.96$) и приверженностью компании (снижение эффекта с 0.582 до 0.386; $Z = 3.61; 3.61 > 1.96$). *Ценность результатов.* Полученные результаты исследования демонстрируют особую значимость и эффективность трансформационного стиля при управлении специалистами интеллектуальных и творческих профессий. Трансформационное лидерство и такая характеристика, как автономность работы, способны повышать уровень удовлетворённости работой и приверженность компании, что, несомненно, ценно для компаний, чья сфера деятельности основана на интеллектуальном потенциале сотрудников, и для отраслей информационных технологий, где ИТ-специалисты наиболее профессионально мобильны.

Ключевые слова: трансформационное лидерство; практики управления; удовлетворённость работой; приверженность организации; автономность в работе; сфера информационных технологий.

Введение

Уже на протяжении 25 лет тема трансформационного лидерства продолжает занимать высокие позиции в повестке дня успешного управления. Количество публикаций по трансформационному лидерству увеличивается с каждым годом, и создается впечатление, что данный стиль управления изучен практически досконально. Исследования можно разделить

на несколько направлений: 1) трансформационное управление как феномен (Bass, Avolio, 1993); 2) его влияние на установки и поведение, в том числе на удовлетворённость работой, приверженность организации, вовлечённость в трудовой процесс, проявления инновационного и гражданского поведения, организационную культуру и климат, сплочённость коллектива (Abouraiia, Othman, 2017; Avolio et al., 2004; Braun et al., 2013; Gumusluoglu, Ilsev, 2009; Khalili, 2017); 3) предпосылки трансформационного лидерства, в том числе индивидуально-личностные характеристики участников (Bono, Judge, 2004; Deinert et al., 2015; Dvir, Shamir, 2003; Felfe, Schyns, 2006) и социальный контекст (Bruch, Walter, 2007; Edwards, Gill, 2012); 4) эффективность трансформационного стиля в разных странах (Edwards, Gill, 2012; Graves, Sarkis, Zhu, 2013; Vivian Tang, Yin, Nelson, 2010).

Однако, несмотря на утверждение Б. Басса и Б. Аволио, первых исследователей в данной сфере, что «трансформационное лидерство эффективно, вне зависимости от культуры страны», подобные исследования в России практически отсутствуют (Балабанова, Деминская, 2017; Тихомиров, 2005). Согласно параметрам культуры Г. Хофштеде, российская культура характеризуется высоким уровнем дистанции власти, маскулинности, коллективизма и избегания неопределённости, что предполагает ожидание сильных лидеров с высоким уровнем авторитета (Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018). При данных условиях наиболее предпочтительными будут транзакционный и/или авторитарный стиль лидерства, где руководители чётко знают, что делать и подчинённым не остаётся ничего более, как беспрекословно выполнять данные задания. В данном случае, трансформационное лидерство, направленное на раскрытие потенциала сотрудника, предполагающее более «мягкие управленческие методы», может быть воспринято как «слабость» руководителя, и вызвать непонимание и низкую продуктивность.

Однако культура российского бизнеса, также как и культура российского общества в целом, несомненно, меняется. Например, если сравнить результаты исследований 2003 г. (Данилова, Тарарухина, 2003) по показателям Г. Хофштеде российской организационной культуры с результатами 2010 г. (Дубицкая, Тарарухина, 2010), то можно отметить снижения воспринимаемого уровня дистанции власти, промежуточное положение между индивидуализмом и коллективизмом, маскулинность восточной части России и феминность — западной. Глобализация, международное сотрудничество, появление образовательных программ в университетах по подготовке профессиональных управленцев изменили стили лидерства руководителя и отношение подчинённых к данному поведению. Более того, некоторые области бизнеса, в особенности, базирующиеся на интеллектуальном капитале, ожидают от своих сотрудников не просто исполнения, но и частичного управления организацией, предложения новых нестандартных способов решений, креативных идей, обеспечивающих конкурентоспособность компании на рынке (O'Neill, Adya, 2007). Соответственно, с целью вовлечения интеллектуальных ресурсов таким сотрудником необходимо предоставлять больше свободы и независимости в их работе.

На наш взгляд, трансформационное лидерство оказывает такое же позитивное влияние на установки и поведение сотрудников по отношению к организации, как и в западных странах, а автономность на рабочем месте способна усилить данный эффект. Цель данной статьи состоит в анализе связи между трансформационным лидерством и позитивными для организации установками сотрудников, такими как удовлетворённость работой и приверженность компании, и роли автономности на рабочем месте как медиатора данных отношений в условиях российского бизнеса.

Постановка проблемы

Исследования в области лидерства — одна из наиболее изучаемых сфер в области организационной психологии и менеджмента. Считается, что умение эффективно управлять —

это один из наиболее весомых элементов успеха компании. Эффективное лидерство — это способности направить поведение сотрудника в правильное русло (Adebayo, 2005; Germain, 2012). Среди положительных последствий эффективного лидерства выделяют высокий уровень производительности, приверженности, мотивации, организационного гражданского поведения и так далее. (Givens, 2008; Hiller, DeChurch, Murase, Doty, 2011; Ravazadeh, 2013). Вследствие этого, лидерство как ресурс становится предметом для изучения, развития и укрепления на всех уровнях организации. Именно таким ресурсом и является трансформационный стиль управления, признанный одним из самых успешных стилей управления (Bommer, Rubin, Baldwin, 2004; Hiller, DeChurch, Murase, Doty, 2011).

Впервые идеи трансформационного лидерства были представлены в книге «Лидерство» Джеймсом МакГрегором Бёрнсом (Burns, 1978). Изначально речь шла о трансформирующем лидерстве в политическом секторе, однако, со временем, тема стала центром интереса исследователей в сфере менеджмента, организационной психологии, социологии труда и других. Традицию трансформационного лидерства в организации продолжил ученик Дж. Бёрнса, Бернард Басс. Согласно Б. Бассу, трансформационный лидер пытается повысить сознательность последователей, обращаясь к их высшим идеалам и ценностям. Поступая таким образом, он сам может моделировать ценности своих работников, и, используя харизматические методы, способен привлечь людей разделять их ценности. Такой тип руководителя внимателен к потребностям и мотивам своих подчинённых и пытается мотивировать сотрудников ставить коллективные цели выше собственных. Соответственно, трансформационные лидеры должны уметь сформулировать и представить видение организации, и подчинённые должны доверять своему лидеру.

Со временем Б. Басс вместе с Б. Аволио разработали континуум лидерских стилей, описывающих модель транзакционного и трансформационного лидерства. Континуум описывает лидерские стили от самого пассивного до самого активного (Bass, Avolio, 1993). На первых ступенях континуума находится попустительский стиль управления (*non-leadership behaviour*), предполагающий практически полное безразличие, отсутствие интереса и инициативности в управлении со стороны лидера. На следующей ступени «расположился» транзакционный стиль. Транзакционный стиль происходит от слова «транзакция», то есть «обмен». Предполагается, что руководитель чётко определяет задачи и объясняет, что требуется от сотрудника, а также устанавливает соответствующую награду в результате правильного исполнения. В этом случае транзакционный руководитель распознает базовые потребности индивида и на их основе пытается заключить условия справедливого обмена. В свою очередь на вершине континуума находится трансформационный стиль руководства. В отличие от транзакционного лидерства, трансформационное стремится не только определить базовые потребности подчинённых, «но и пытается развить эти потребности от низкого до высокого уровня зрелости» (Bass, Avolio, 1993). Трансформационное лидерство уходит за рамки простой транзакции, и, тем самым, повышает осознанность сотрудников, их уровень доверия и уровень потребностей от низменного (собственное существование) к более высокому порядку (беспокойство о достижениях и развитии группы). Работая под руководством трансформационного лидера, сотрудники могут развивать свои навыки, принимая собственные решения и беря на себя большую ответственность.

Трансформационное лидерство складывается из четырёх компонентов: идеализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуальный подход. Под идеализированным влиянием (*idealized influence*) понимается стремление руководителя вдохновить своих подчинённых посредством разделения видения, целей и ценностей организации. Вдохновляющая мотивация (*inspirational motivation*) призвана вдох-

новлять последователей на испытание самих себя, иначе говоря, бросить вызов (*challenge*). При помощи вдохновляющей мотивации руководители могут доступно донести важность поставленных целей и продемонстрировать высокий уровень ожиданий. Основная цель — вдохновить подчинённых, укрепив их веру в то, что результаты будут достигнуты. Интеллектуальная стимуляция (*intellectual stimulation*) направлена на генерацию новых идей, разрешение традиционных проблем нетрадиционными способами, инновационную активность и новшества. Одно из основных преимуществ интеллектуальной стимуляции состоит в том, что «последователи ощущают себя свободными в применении новых подходов, и их идеи не будут публично осуждены или раскритикованы, лишь потому, что они отличаются от мнения лидера» (Muenjohn, 2007; p. 278). Индивидуальный подход (*individualised consideration*) означает «понимание и участие в проблемах в области потребностей и развития, и помощь каждому отдельному участнику» (Bass, Avolio, 1993; p. 29). При индивидуальном подходе руководители тратят больше времени на коучинг и наставничество, потому что они учитывают особенности каждого из своих подчинённых. Знание о подчинённых позволяет разработать наиболее подходящую программу его / её профессионального развития, тем самым повысив производительность и положительные установки (Odumeru, 2013).

Однако, помимо индивидуального подхода, все остальные составляющие трансформационного лидерства вкуче, способны позитивно воздействовать на сотрудников, в том числе на одну из самых важных составляющих для организации — их установки. Под рабочими установками (*job attitudes*) подразумевается оценочный набор чувств, убеждений, привязанностей относительно своей работы (Hulin, Judge, 2003), и одной из главных установок является удовлетворённость работой. Впервые удовлетворённость работой (*job satisfaction*) представил Э. Лок в 1976 г. и определил как «позитивное эмоциональное состояние в результате оценки своей работы», и её элементы, как уровень зарплаты, отношений с коллегами, руководителем, и другие (Locke, 1976; Mobley, 1977). Выяснилось, что самый высокий уровень удовлетворённости работой был у тех сотрудников, чьи руководители оказывали поддержку, развивали сотрудников и заботились о них (Griffin, Patterson, West, 2001; Sun, 2016). Б. Басс выделил индивидуальный подход, как один из ключевых элементов трансформационного лидерства, оказывающего влияние на удовлетворённость трудом (Bass et al., 2003). Было также установлено, что социально-эмоциональная поддержка повышает позитивное восприятие рабочего процесса и отношений между коллегами (Gottfredson, Aguinis, 2017).

Не менее важной установкой сотрудника для компании является организационная приверженность. Приверженность — это психологическое состояние, которое (1) характеризует отношение сотрудника к организации и (2) влияет на решение остаться в организации (Meyer, Allen, 1991). Модель организационной приверженности основана на том, что преданные работники с большей вероятностью останутся в организации, чем сотрудники с низким уровнем приверженности. Согласно данной модели, организационная приверженность состоит из трёх компонентов: аффективная, продолженная и нормативная. Аффективная приверженность (*affective commitment*) включает в себя эмоциональную привязанность сотрудника, идентификацию с компанией и вовлечённость в деятельность. Продолженная приверженность (*continuous commitment*) связана с возможными потерями, если сотрудник покинет данную организацию. Нормативная приверженность (*normative commitment*) связана с моральным обязательством продолжать работать в компании, на личных ценностях и убеждения сотрудника (Manion, 2004). Наиболее ценными являются аффективная и нормативная приверженность, ведь именно данные установки мотивируют сотрудников к желательному для организации поведению.

Отношения с руководителем — один из наиболее значимых факторов, который влияет на установки и поведение сотрудников. Именно непосредственный руководитель становится проводником ценностей и норм организации, её правил и предпочтительного поведения. Согласно результатам исследований, отношения с руководителем оказываются преобладающим фактором при намерении сотрудника покинуть организацию (Long, Thean, 2011; Yousef, 2000). Трансформационное лидерство предполагает, что руководитель демонстрирует заинтересованность в деятельности подчинённого, его профессиональном развитии, психологическом и физическом состоянии. Он старается создать все условия для того, чтобы сотрудник чувствовал свою значимость и причастность к деятельности компании. Результаты большого количества исследований демонстрируют, что трансформационный стиль способен повышать уровень аффективной и нормативной приверженности (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004; Gillet, Vandenberghe, 2014; Walumbwa, Orwa, Wang, Lawler, 2005), что является, несомненно, важным для успешной деятельности организации. При трансформационном руководителе сотрудник скорее воспринимает себя партнёром организации, причастным к возможным её изменениям. Трансформационные руководители способны оказать влияние на организационную приверженность сотрудников, подчёркивая связь между усилиями последователей и достижением цели, включая работников в процесс принятия решений, заботясь о развитии внутреннего потенциала сотрудников (Shamir, House, Arthur, 1993; Shamir, Zakay, Breinin, Popper, 1998). Позволяя сотрудникам искать собственные пути решения проблем или поощряя инициативы, руководители мотивируют сотрудников, усиливают вовлечённость в рабочий процесс, и тем самым повышая приверженность организации (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004). Соответственно, выдвигаем следующую гипотезу относительно связи между трансформационным лидерством и рабочими установками.

Гипотеза 1: трансформационное лидерство оказывает позитивное влияние на удовлетворённость работой сотрудников и на организационную приверженность сотрудников.

Несмотря на то, что существует большое количество западных исследований, продемонстрировавших наличие связи между трансформационным лидерством и удовлетворённостью и приверженностью (например: Вого, Judge, 2003), в России исследования на данную тематику практически отсутствуют. Помимо исследования отношений между трансформационным лидерством и установками, научную и практическую значимость имеет также изучение факторов, способных усилить данный эффект. Чаще всего в исследованиях на эту тему в качестве медиаторов рассматриваются индивидуальные характеристики сотрудников, такие как экстраверсия, доброжелательность и открытость новому опыту (Felfe, Schyns, 2006), или социальные конструкты, как, например, доверие, (Braun et al., 2013). Однако в рамках данного исследования в качестве медиатора, способного усилить связь между трансформационным лидерством и позитивными установками, рассматриваются не индивидуально-личностные черты, которые невозможно изменить, а социальный контекст, которым возможно управлять. Теория рабочих характеристик (*job characteristics theory*), представленная Р. Хакманом и Г. Олдхэмом, объясняет условия, при которых сотрудники будут мотивированы успешно выполнять свою работу (Hackman, Oldham, 1976). Согласно данной теории, организации могут повышать уровень удовлетворённости, вовлечённости и приверженности сотрудников, а также качество исполняемой работы через призму пяти рабочих характеристик: вариативность (степень, в которой работа требует наличие различных навыков и умений), идентичность (степень, в которой работа требует исполнения работы целиком или частично), важность (степень, в которой работа оказывает влияние на жизни других людей), обратная связь (степень, в которой работа предоставляет точную информацию об уровне производительности) и автономность (степень свободы в принятии решений в отношении

своей работы) (Piccolo, Colquitt, 2006). В рамках данного исследования в качестве характеристики работы будет рассмотрена автономность на рабочем месте — как самая влиятельная рабочая характеристика (Federici, 2013; Piccolo, Colquitt, 2006).

Согласно определению, автономность на рабочем месте — это степень, в которой работнику предоставляется существенная свобода, независимость и свобода выбора при планировании работы и способов, которым она будет выполнена (Chung-Yan, 2010). Исследователями было отмечено, что высокий уровень автономности в работе усиливает ощущение сотрудника, что достигнутые результаты это плоды его/её усилий (Evans, Kiggundu, House, 1979). Данное восприятие, несомненно, влияет на установки и поведение сотрудников, в частности, на удовлетворённость работой и приверженность организации (Federici, 2013). Выполнение работы согласно собственным предпочтениям, решениям, личная ответственность за проделанный результат влияет на удовлетворённость работой (Chung-Yan, 2010). Согласно теории социального обмена, привлекательные характеристики работы, в том числе автономность на рабочем месте, воспринимаются работниками как ценный подарок, который может быть компенсирован через аффективную приверженность, и, в соответствии с нормой взаимности, как инвестиция в развитие сотрудников, которая создает ощущение задолженности, то есть нормативного обязательства (Cropanzano, Mitchell, 2005). Автономность в решении задач, тем более нестандартных, предполагает развитие подчинённого как профессионала, и, соответственно, увеличение его стоимости на рынке (Tansky, Cohen, 2001). Наличие связи между трансформационным лидерством и автономностью на рабочем месте можно объяснить следующим: основной целью трансформационного руководителя является развитие профессиональных качеств подчинённого, его креативности и интеллектуального потенциала, соответственно, свобода в выполнении рабочей задачи может стать эффективным инструментом в раскрытии способностей подчинённого.

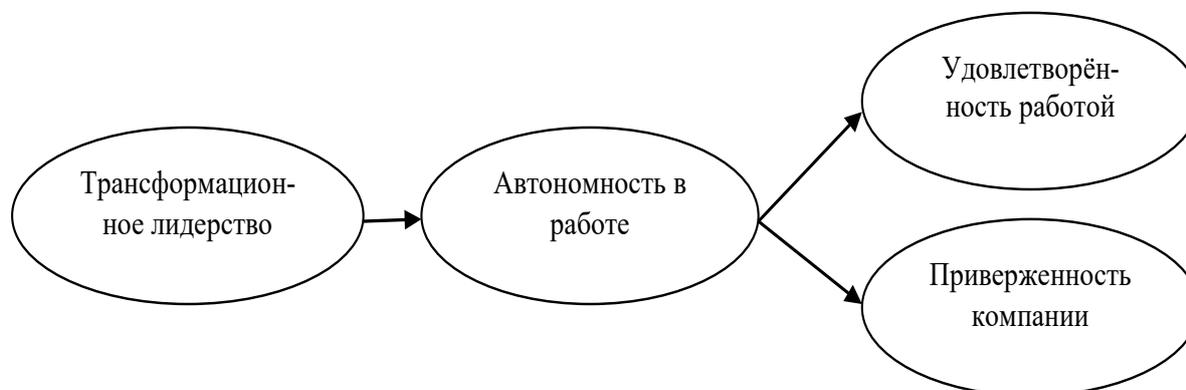


Рисунок 1. Модель исследования

Исследования демонстрируют, что трансформационное руководство способно оказывать влияние на восприятие характеристик работы, которые в свою очередь, влияют на мотивацию и приверженность сотрудников. Тем самым повышается качество результатов работы и вероятность проявления надролевого поведения, то есть поведения, совершаемого сотрудником добровольно, сверх его обязательных рабочих задач, и при этом желательным для организации (Piccolo, Colquitt, 2006). Примерами надролевого поведения могут быть помощь коллегам в выполнении рабочих задач, стремление делиться опытом и знаниями, задерживаться на работе сверх положенного времени, привлекать руководство к проблемами подразделения в целях изменения к лучшему и другое (Балабанова, Баранова, Деминская, 2017). Основываясь на вышесказанном, можно прийти к выводу, что трансформационное руководство оказывает положительное влияние на такие важные для организа-

ции установки, как удовлетворённость и приверженность организации, однако такая характеристика работы, как автономность на рабочем месте способна оказывать влияние на силу данной связи. Выдвигаем следующие гипотезы.

Гипотеза 2: трансформационное лидерство оказывает позитивное влияние на автономность на рабочем месте.

Гипотеза 3: автономность на рабочем месте выступает медиатором отношений между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой.

Гипотеза 4: автономность на рабочем месте выступает медиатором отношений между трансформационным лидерством и приверженностью организации.

Модель нашего исследования отражена на рисунке 1.

Методика и процедура исследования

Дизайн исследования

Сбор данных проходил в период с марта по апрель 2018 г. в первой ИТ-компании, с сентября по октябрь 2018 г. — во второй ИТ-компании и в третьей ИТ-компании посредством онлайн-опроса на платформе Google. Первая ИТ-компания занимается разработкой сайтов, специализированных на онлайн-знакомствах, также занимается разработкой соответствующих приложений для мобильных устройств, базируется в Москве, численность сотрудников — 130 сотрудников, среди них приняли участие в опросе 60 сотрудников из ИТ-отдела, 38 сотрудников из вспомогательных отделов. Вторая ИТ-компания занимается разработкой сайтов, их продвижением и настройкой контекстной рекламы, находится в Подмоскowie — занято 60 сотрудников, из них в исследовании приняли участие 25 сотрудников и 9 сотрудников из вспомогательных отделов. Еще одна московская ИТ-компания специализируется на интеграции ИТ-услуг, консалтинге, поставке ПО и оборудования, технической поддержке, численность занятых — 180 сотрудников, среди них приняли участие в опросе 50 ИТ-специалистов и 54 представителя вспомогательных отделов. Общее количество опрошенных — 232 человека, в том числе 135 человек (58%) работают в ИТ-отделах, 101 (43%) во вспомогательных подразделениях. Из них большинство мужчины (78%), имеющие высшее образование (и дополнительное высшее) (83%), работающие в ИТ-департаменте (57%), средний возраст 31 год, средний стаж работы в компании три года, и непосредственно с руководителем два года. Общие характеристики выборки представлены в таблице № 1.

Таблица 1. Общие характеристики выборки

Характеристики	Показатель
Пол	
мужчины	78.4%
женщины	21.6%
Образование	
– общее среднее и ниже	2.9%
– начальное профессиональное (профессионально-техническое училище, лицей)	0.1%
– среднее профессиональное (техникум, колледж)	4%
– высшее	71.4%
– второе высшее, бизнес-образование, учёная степень	11.6%
Подразделение	
– ИТ (отдел разработки, тестирования, администрирования хостинг-площадок, администрирования баз данных и т.д.)	56.6%
– административное подразделение (бухгалтерия, отдел персонала, юридический отдел и т.д.)	27.3%
– функциональное подразделение (коммерческий отдел, отдел логистики, транспортный отдел)	16.1%

Руководитель / подчинённый	
– имеют подчинённых	26%
– не имеют подчинённых	74%
Средний возраст, лет	31
Средний стаж работы в компании, лет	3.1
Средний стаж работы с руководителем, лет	2
Работают меньше 40 часов	57%
Работают больше 40 часов	43%

Методики исследования

Данные были собраны посредством стандартизированного опроса, состоящего из нескольких блоков. Первый блок содержал вопросы, касающиеся социально-демографических и профессиональных характеристик респондента (пол, возраст, уровень образования, принадлежность к компании и подразделению, количество рабочих часов, наличие подчинённых, количество рабочих часов). Второй блок содержал вопросы о степени трансформационного поведения непосредственного руководителя. В третий блок были включены вопросы, касательно возможности автономии на рабочем месте и заключительный, четвертый блок, затрагивал вопросы установок и поведения сотрудников.

Методика по определению трансформационного стиля управления (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ). Опросник был разработан Б. Бассом и Б. Аволио и позволяет оценить степень трансформационного стиля руководителя (Bass, Avolio, 1997). Он включает в себя 21 утверждение относительно поведения руководителя, каждое из которых необходимо оценить по пятибалльной шкале Ликерта. Пример вопроса: «Насколько часто Вам приходится наблюдать следующие виды поведения своего непосредственного руководителя?», примеры формулировок: «Учитывает критические замечания при решении рабочих проблем», «Ищет различные способы решения проблемы» (переменные адаптированы из диссертации Р. Пикколо (Piccolo, 2005).

Методика по измерению организационной приверженности (Meyer, Allen, 1991) в переводе В. И. Доминьяка (2006). Оригинальный инструмент содержит 24 вопроса по аффективной, нормативной и продолжительной приверженности, в версии В. И. Доминьяка – 18 вопросов, однако, в рамках нашего исследования была использована сокращённая версия до 10 переменных. Пример вопроса: «Насколько Вы согласны с утверждениями о Вашей работе?», примеры индикаторов лояльности: «Я воспринимаю проблемы данной организации, как свои собственные», «Успехи компании — мои успехи». Респондентам предлагалось оценить утверждения по шкале Ликерта от «1» (совсем не согласны) до «5» (полностью согласны).

Методика по определению уровня удовлетворённости (Employee Satisfaction Inventory, ESI) (Koustelios, Bagiatas, 1997). Адаптация методики осуществлена в различных отечественных исследованиях (Темницкий, 2012; Эфендиев, Балабанова, Ярыгина, 2012; Иванова, Рассказова, Осин, 2012). Оригинальный инструмент содержит 24 вопроса, однако в данном исследовании была использована сокращённая версия, состоящая из восьми пунктов. Пример вопроса: «Насколько вы удовлетворены следующими аспектами своей работы?», примеры индикаторов: «Уровень вознаграждения», «Отношения с руководителем». Респонденты должны были оценить уровень удовлетворённости по каждому из пунктов при помощи пятибалльной шкалы Ликерта («1» — совсем не удовлетворён, «5» — полностью удовлетворён).

Методика по определению уровня автономности (The Job Diagnostic Survey, JDS) в адаптации И. Н. Бондаренко (Hackman, Oldham, 1975; Бондаренко, 2010). Данный инструмент содержит блоки относительно характеристик работы, но в контексте данного исследования мы заимствовали лишь блок, посвящённый автономности на рабочем месте (три перемен-

ные). Пример вопроса: «Насколько Вы согласны с утверждениями о Вашей работе?», примеры индикаторов автономности на рабочем месте: «Я сам(а) решаю, в каком порядке выполнять свои рабочие задания». Респондентам предлагалось оценить утверждения по шкале Ликерта от «1» (совсем не согласны) до «5» (полностью согласны).

Анализ собранных эмпирических данных был выполнен с использованием пакета программ IBM SPSS Statistics 21.0 и AMOS. В исследовании использованы методы анализа надёжности, дескриптивной статистики, корреляционный анализ (коэффициенты корреляции Пирсона).

Результаты исследования

На первом этапе анализа была проведена описательная статистика трансформационного лидерства в организациях.

Таблица 2. Показатели трансформационного лидерства в выборке в целом, N = 232

Утверждения	Варианты ответов по шкале 1 = «никогда» ... 5 = «очень часто», %% по строке					Среднее значение
	1	2	3	4	5	
Трансформационное лидерство						
<i>«Идеализованное влияние»</i>						
Говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях	29	15.4	16.2	23.4	16	2.5
Я горжусь, когда меня ассоциируют с ним / с ней	25	10.2	13.1	16.7	35	3.2
Формирует во мне целеустремлённость	8.2	13.7	16.4	30.5	31.2	3.58
Ставит интересы группы выше собственных	0	11.7	22.8	26.3	39.2	3.91
Действует так, что мне хочется его уважать	8	7.7	12.3	36	36	3.82
Учитывает моральные и этические последствия своих решений	1	9.1	19.3	34.2	36.4	3.87
Демонстрирует власть и уверенность в себе	0	5.8	19	29	46.2	4.8
<i>«Вдохновляющая мотивация»</i>						
Оптимистично говорит о будущем	0.1	9.2	17.5	25.3	47.9	4.1
С энтузиазмом говорит о том, чего нам необходимо достигнуть	1.6	7	21.1	30.2	40.1	4
Формулирует убедительное видение будущего	1.2	6.5	12.1	37.2	43	4.23
Подчёркивает важность коллективного понимания целей	2.1	11.9	16	27.7	42.3	3.96
Вселяет уверенность, что цели будут достигнуты	6.8	10.2	19.2	27.1	37.5	3.8
<i>«Интеллектуальная стимуляция»</i>						
Учитывает критические замечания при решении рабочих задач	2.7	1.8	26.8	27.7	41.1	4.6
Ищет различные способы решения проблем	2.7	10.7	19.6	29.5	37.5	3.85
Помогает посмотреть на проблему с разных точек зрения	2.7	8	24.1	33	32.1	3.79
Предлагает рассмотреть новые пути выполнения рабочих заданий	8.9	8.9	25	30.4	26.8	3.45
<i>«Индивидуальный подход»</i>						
Сам занимается наставничеством и обучением подчинённых	9	15.7	22.1	32.5	20.7	3.31
Внимателен к моим потребностям, стремлениям и способностям	1	7.9	30	28	33.1	4
Видит во мне, в первую очередь, личность, а не просто члена группы	1.6	8.2	24.1	30.1	34	3.84
Помогает мне развивать мои сильные стороны	4.9	14	23.2	32.9	25	3.52

Таблица процентных распределений по всем исходным показателям трансформационного лидерства демонстрирует разброс результатов (Табл. 2). Отметим, что в показате-

теле «идеализированное влияние» наибольшие средние значения у показателей «власти и уверенности в себе» (4,8) и «ставит интересы группы выше своих собственных» (3,91), а наименьшее среднее значение имеет показатель «говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях» (2,5). Данные значения демонстрируют, что российский трансформационный лидер — это в первую очередь человек дела, чем слова. В такой составляющей трансформационного лидерства, как «вдохновляющая мотивация», высокое среднее значение имеет переменная «формулирует убедительное видение будущего» (4,23). Данный результат можно трактовать, как то, что для мотивации российскому работнику необходимо чувствовать уверенность в завтрашнем дне, определённости будущего, иметь перед собой чётко поставленные цели. В «интеллектуальной стимуляции» наиболее высоким показателем оказался «учитывает критические замечания при решении рабочих задач» (4,6), соответственно, для российского сотрудника важна объективность руководителя. Тот лидер, кто способен признать ошибку, недочёт, который прислушивается к критике, скорее будет воспринят как трансформационный. Переменная «внимателен к моим потребностям, стремлениям и способностям» имеет самый высокий показатель (4) в «индивидуальном подходе» демонстрирует важность для российского сотрудника умение лидера разглядеть и развить способности подчинённых. Данное умение российского трансформационного лидера особенно необходимо в конкурентной среде, где главным фактором успеха сотрудника в компании могут быть его уникальные навыки, способности и умения.

На втором этапе был проведён анализ надёжности четырёх компонентов трансформационного лидерства с целью оценки возможности их объединения в единый индекс трансформационного стиля лидерства.

Таблица 3. Результаты анализа надёжности индикаторов трансформационного стиля лидерства

Элементы трансформационного лидерства	Переменные трансформационного лидерства	α Кронбаха	Среднее значение
Индивидуализированный подход	Сам занимается наставничеством и обучением подчинённых	.784	3.7
	Видит во мне в первую очередь личность, а не просто члена группы		
	Внимателен к моим потребностям, стремлениям и способностям		
	Помогает мне развивать мои сильные стороны		
Интеллектуальное стимулирование	Учитывает критические замечания при решении рабочих задач	.791	3.8
	Ищет различные способы решения проблем		
	Помогает посмотреть на проблему с разных точек зрения		
Вдохновляющая мотивация	Предлагает рассмотреть новые пути выполнения рабочих заданий	.801	3.7
	Оптимистично говорит о будущем		
	С энтузиазмом говорит о том, чего нам необходимо достигнуть		
	Формулирует убедительное видение будущего		
Идеализированное влияние	Подчёркивает важность коллективного понимания целей	.876	4.2
	Вселяет уверенность, что цели будут достигнуты		
	Говорит о своих наиболее значимых ценностях и представлениях		
	Я горжусь, когда меня ассоциируют с ним / с ней		
	Формирует во мне целеустремлённость		
	Ставит интересы группы выше собственных		
	Действует так, что мне хочется его уважать		
Учитывает моральные и этические последствия своих решений			
Демонстрирует власть и уверенность в себе			
Общий индекс трансформационного лидерства		.955	4

Коэффициент α Кронбаха указывает на внутреннюю согласованность характеристик: чем ближе значение к 1, тем выше уровень надёжности. Соответственно, внутренняя согласованность всех четырёх элементов (α Кронбаха варьируется от 0.784 до 0.876) стала основанием для объединения исходных переменных в четыре индекса при помощи расчёта средних, а общий индекс трансформационного лидерства (21 переменная) имеет очень

высокое значение $\alpha = 0.955$. Данные значения демонстрируют высокую надёжность методики и позволяют объединить четыре блока переменных по трансформационному лидерству в один и создать общий индекс трансформационного стиля лидерства.

Таблица 4. Результаты анализа надёжности индикаторов приверженности, удовлетворённости и автономности

Переменные	α Кронбаха	Среднее значение
Компоненты приверженности		
Аффективная приверженность	.766	3.6
Нормативная приверженность	.701	3.4
Общий индекс приверженности	.781	3.8
Переменные удовлетворённости работой		
Удовлетворённость уровнем зарплаты		
Удовлетворённость содержанием работы		
Удовлетворённость условиями и организацией труда		
Удовлетворённость возможностью проявить инициативу	.814	4.1
Удовлетворённость возможностями обучения и карьерным развитием		
Удовлетворённость отношением с руководителями		
Удовлетворённость отношением с коллегами		
Переменные автономности на рабочем месте		
Автономность в порядке выполнении рабочих задач		
Автономность в способах выполнения работы	0.746	3.9
Возможность проявить инициативу или замечания в процессе выполнения		

По такому же принципу были рассчитаны показатели удовлетворённости ($\alpha = 0,866$), приверженности ($\alpha = 0.845$), автономности ($\alpha = 0.734$) и созданы индексы удовлетворённости, приверженности и автономности.

Таблица 5. Результаты анализа средних индекса трансформационного лидерства подразделений

Отдел	Индекс трансформационного лидерства
– ИТ (отдел разработки, тестирования, администрирования хостинг-площадок, администрирования баз данных и так далее)	3.8
– административное подразделение (бухгалтерия, отдел персонала, юридический отдел и так далее)	2.5
– коммерческий отдел, отдел логистики, транспортный отдел	2.8

Сравнение значений индекса по отделам показало существенные различия в восприятии трансформационного лидерства: самое высокое среднее значение, заметно отличающееся от всех остальных отделов, отмечено в ИТ-отделе (3,8), что свидетельствует о выраженности феномена в информационных технологиях (Табл. 5).

Затем был проведён корреляционный анализ связи индекса трансформационного лидерства с показателями удовлетворённости, приверженности и автономности.

Таблица 6. Результаты корреляционного анализа индекса трансформационного лидерства и переменных исследования

Переменные	Индекс трансформационного лидерства
Удовлетворённость работой	.620**
Приверженность организации	.582**
Автономность в работе	.540**

Примечание: * — $p < .05$; ** — $p < .01$.

Результаты анализа парных корреляций, отражённые в таблице 6, подтверждают выдвинутые ранее гипотезы о том, что трансформационное лидерство оказывает позитивное влияние на удовлетворённость работой и организационную приверженность сотрудников (Гипотеза 1), а также, что трансформационное лидерство имеет позитивную связь с автономность в работе (Гипотеза 2). Полученные результаты о сильной связи между трансформационным лидерством и установками солидарны с результатами западных исследований в той же сфере (Avolio, Zhu, Koh, Bhatia, 2004; Braun, Peus, Weisweiler, Frey, 2013), тем самым вновь подтверждая, что «трансформационное лидерство эффективно, вне зависимости от культуры страны» (Bass, Avolio, 1993).

С целью подтверждения Гипотезы 3 («Автономия будет выступать медиатором отношений между восприятием трансформационного лидерства и удовлетворённостью трудом»), будут рассмотрены два подхода: «Четыре шага» проверки медиации и тест Собея (*Sobel test*). Расчёты осуществлялись в программе AMOS. Однако сначала рассмотрим, что представляет собой модель медиации (рис. 2-3).



Рисунок 2. Связь между независимой переменной (X) и зависимой переменной (Y)

На рис. 2 изображена связь между X и Y: X оказывает влияние на Y, где Y — это результат, X — это предиктор, c — общий эффект.

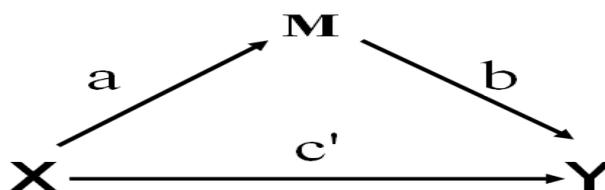


Рисунок 3. Модель медиации

На рис. 3 изображен процесс медиации переменной M, то есть переменная M может оказать влияние на связь между X и Y, где Y — это результат, X — это предиктор, a и b — прямой эффект, c' — не прямой эффект через M. Полная медиация происходит в том случае, если при добавлении в модель медиатора M, связь между X и Y пропадает, и, соответственно, c' = 0. Частичная медиация происходит в том случае, когда при появлении медиатора M связь между X и Y ослабевает, то есть c' < c.

Исследователи предложили четыре шага для проверки медиации, основываясь на разных моделях регрессии (Baron, Kenny, 1986; James, Brett, 1984; Judd, Kenny, 1981).

Шаг 1. Продемонстрировать, что существует связь (c) между переменными X и Y.

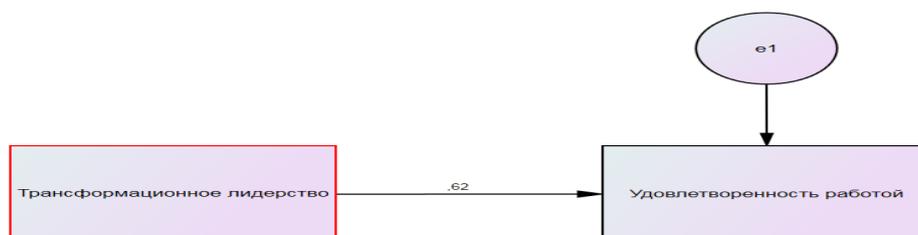


Рисунок 4. Связь между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой, где e1 — стандартная ошибка

На рис. 4 продемонстрирован высокий уровень связи между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой (0.62**).

Шаг 2. Продемонстрировать, что существует связь (а) между переменными X и M .

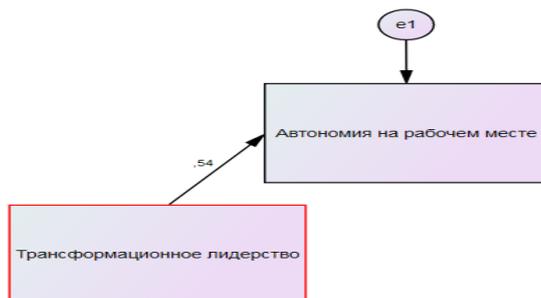


Рисунок 5. Связь между трансформационным лидерством и автономией на рабочем месте, где $e1$ — стандартная ошибка

На рис. 5 продемонстрирован высокий уровень связи между трансформационным лидерством и медиатором «автономность на рабочем месте» (0.54^{**}).

Шаг 3. Продемонстрировать, что существует связь (b) между переменными X и M .



Рисунок 6. Связь между трансформационным лидерством и автономией на рабочем месте, автономией и удовлетворённостью работой, где $e2, e3$ — стандартные ошибки.

Однако на данном шаге важно не только наличие корреляции между переменными, в частности, между медиатором и зависимой переменной, но и значимость медиатора в модели множественной регрессии, при включении независимой переменной (трансформационное лидерство) и медиатора (автономия на рабочем месте). Согласно модели множественной регрессии уравнение будет выглядеть следующим образом: Y (удовлетворённость работой) = $1,477 + 0,444 * M$ (автономия на рабочем месте) + $0,392 * X$ (трансформационное лидерство) + $0,323$. В данном случае β -коэффициент медиатора (автономность на рабочем месте) оказался превалирующим в модели. Соответственно, она имеет большую значимость, чем независимая переменная (трансформационное лидерство).

Шаг 4. На заключительном шаге, рассмотрим модель, где присутствует связь между всеми переменными.

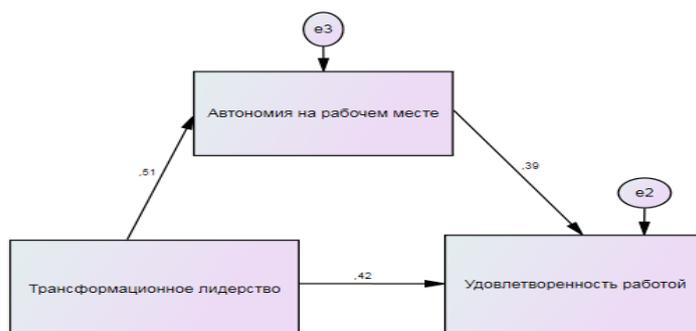


Рисунок 7. Связь между трансформационным лидерством, автономией на рабочем месте и удовлетворённостью работой, где $e2, e3$ — стандартные ошибки.

Чтобы установить, что переменная *M* (автономность на рабочем месте) оказывает влияние на отношение между независимой переменной *X* (трансформационное лидерство) и *Y* (удовлетворённость работой), необходимо, чтобы выполнялось условие: общий эффект (*total effect*) = прямой эффект (*direct effect*) + непрямой эффект (*indirect effect*), иначе, $c = c' + ab$. В случае полной медиации $c' = 0$, то есть $c = ab$. Итак, в соответствие с условием, $0.62 = 0.42 + 0.51 \cdot 0.39$, однако, $c' = 0.42$ (не равен нулю), что говорит о неполной медиации. Однако, о частичной медиации говорят результаты трёх шагов, а также тот факт, что при добавлении медиатора в модель c' снизился с 0.62 до 0.42, что говорит о присутствии частичной медиации.

Тест Собея (Sobel Test)

Сила медиации также может быть протестирована через значение стандартной ошибки. В данном случае *a* и *b* будут коэффициенты регрессии, а *sa* и *sb* — стандартные ошибки. Значение стандартной ошибки непрямого эффекта *ab*, равной $\sqrt{(b^2sa^2 + a^2sb^2)}$. Непрямой эффект (*ab*), делённый на его стандартную ошибку, даёт значение *Z*-показателя медиации ($Z\text{-value} = a \cdot b / \sqrt{(b^2sa^2 + a^2sb^2)}$). *Z*-показатель сравнивается с показателем нормального распределения: в том случае, если *Z* больше 1.96, можно заключить, что эффект оказался большим, чем можно было ожидать, и медиацию можно считать значительной (Yau, 2017).

Таблица 7. Результаты теста Собея

Переменные	Нестандартизированные коэффициенты регрессии	
	<i>B</i>	Стандартная ошибка
a: X (трансформационное лидерство) → M (автономность)	.302	.053
b: M (автономия) → Y (удовлетворённость работой)	.462	.091

В нашем случае $Z = 3.79059508$ (при этом, $SEM = 0.03680794$, $p = 0.00015029$). Полученный результат говорит, о наличии медиации, так как $3.79 > 1.96$ ($p < 0.005$). Проведённые процедуры подтверждают Гипотезу 3 о наличии медиации (автономность на рабочем месте) между трансформационным лидерством и удовлетворённостью работой.

Таким же образом был проверен эффект медиации автономии на рабочем месте на отношение между трансформационным лидерством и приверженностью компании.

Таблица 8. Результаты «четырёх шагов» проверки медиации

Шаги	Показатели	Визуализация
1	Существует связь между трансформационным лидерством и приверженностью компании (.582**)	.582 ТЛ → Приверженность c
2	Существует связь между трансформационным лидерством и медиатором «автономность на рабочем месте» (.54**).	.54 ТЛ → Автономность a
3	Существует связь между медиатором «автономность на рабочем месте» и приверженностью компании (.414**). Y (удовлетворённость работой) = $1.534 + .322 \cdot M$ («автономность на рабочем месте») + $.301 \cdot X$ (трансформационное лидерство) + .245. В данном случае β -коэффициент медиатора («автономность на рабочем месте») оказался превалирующим в модели, соответственно, имеет большую значимость, чем независимая переменная («трансформационное лидерство»).	.414 Автономность → Приверженность b

4 Чтобы установить, что переменная *M* («автономность на рабочем месте») оказывает влияние на отношение между независимой переменной *X* (трансформационное лидерство) и *Y* (приверженность организации), необходимо, чтобы выполнялось условие: общий эффект (*total effect*) = прямой эффект (*direct effect*) + непрямой эффект (*indirect effect*), иначе, $c = c' + ab$. В случае полной медиации $c' = 0$, то есть $c = ab$. Итак, в соответствии с условием, $.582 = .386 + .49 * .40$, однако, $c' = .386$ (не равен нулю), что говорит о неполной медиации. Однако о частичной медиации говорят результаты трёх шагов, а также тот факт, что при добавлении медиатора в модель c' снизился с $.582$ до $.386$, что говорит о присутствии частичной медиации.

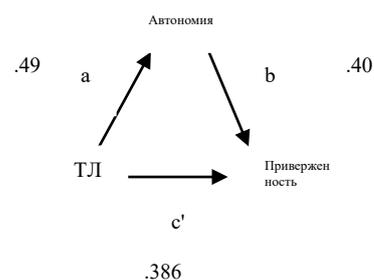


Таблица 9. Результаты теста Собея

Связь	Нестандартизированные коэффициенты регрессии	
	B	Стандартная ошибка
a: X (трансформационное лидерство) → M (автономность)	.302	.053
b: M (автономность) → Y (приверженность организации)	.467	.100

В нашем случае $Z = 3.61192280$ (при этом, $SEM = 0.0378054$, $p = 0.00015029$). Полученный результат говорит, о наличии медиации, так как $3.61 > 1,96$ ($p < 0,005$), тем самым подтверждая Гипотезу 4 «Автономность на рабочем месте выступает медиатором отношений между трансформационным руководством и приверженностью организации».

Обсуждение результатов

Удовлетворённость работой и приверженность организации — это наиболее важные установки сотрудников, оказывающие влияние на производительность (Larson, Luthans, 2006). Высокий уровень удовлетворённости и приверженности способен оказывать позитивное влияние не только на показатели продуктивности, но и улучшить климат в коллективе, мотивировать сотрудников проявлять гражданское организационное поведение, понизить уровень стресса и выгорания на работе (Tsigilis, Koustelios, Togia, 2004; Schappe, 1998; Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller, Hulin, 2017). Как продемонстрировали результаты данного исследования трансформационное руководство позитивно связано с удовлетворённостью работой и приверженностью организации в условиях российского бизнеса.

Важно отметить, что исследование проводилось в организациях сектора информационных технологий, особой сферы интеллектуального бизнеса. На данный момент ИТ-специалисты крайне востребованы на рынке и мобильны, поэтому компаниям становится всё труднее удержать высокоэффективных сотрудников. Управление сотрудниками интеллектуальной деятельности требует новых, особых способов и навыков управления, отличных от привычных практик авторитарного или транзакционного лидерства, характерных для России (Balabanova, Rebrov, Koveshnikov, 2018). Именно трансформационное лидерство, направленное на высвобождение интеллектуально потенциала, вдохновляющее на новые, креативные идеи и желание преодолевать «вызовы» нестандартных задач наиболее эффективно для специалистов такого рода деятельности. Согласно результатам исследования, самый высокий показатель трансформационного стиля был отмечен среди ИТ-руководителей в сравнении с руководителями административных и функциональных подразделений.

Результаты исследования отражают значимую связь между трансформационным лидерством, удовлетворённостью работой и приверженностью организации, оно способно не только быть эффективным на кратковременный период, но и быть основой удовлетворённости и приверженности на долговременный период. Сотрудникам интеллектуального труда важно быть не просто «винтиками» — исполнителями, а полноценными партнёрами, творцами бизнеса, поэтому автономность в работе является значимым фактором при управлении ИТ-специалистами. Свобода в выборе сроков, структуры и способов выполнения задач позволяет сотрудникам быть более свободными, независимыми и ответственными, и стимулирует мыслить творчески без жёстких временных и должностных рамок, что, несомненно, оказывает влияние на позитивные установки сотрудников.

Заключение

Цель данного исследования состояла в анализе связи между трансформационным лидерством и позитивными для организации установками сотрудников — удовлетворённость работой и приверженность компании, — а также роли автономности на рабочем месте как медиатора данных отношений в условиях российского бизнеса. Согласно результатам исследования, трансформационное лидерство в России — это существующий феномен, эффективный в разных условиях, однако, особенно актуальный для специалистов интеллектуальной деятельности, в частности, сферы информационных технологий. Как и в западных исследованиях, нами была обнаружена связь между трансформационным лидерством и такими важными для организации установками, как удовлетворённость работой и приверженность компании. Было установлено также, что такая характеристика работы, как автономность в работе оказывает медиационный эффект на отношения между трансформационным лидерством и упомянутыми поведенческими установками сотрудников.

Результаты данной работы позволяют сформулировать ряд практических рекомендаций. Во-первых, в отраслях, чья деятельность основана на способностях исполнителей, руководителям необходимо развивать и поддерживать трансформационное лидерство с целью активизации интеллектуального капитала. Во-вторых, сотрудникам такого рода необходимо предоставлять автономность в работе для поиска наиболее нестандартных и креативных решений. В-третьих, методы трансформационного руководства, заключающиеся в индивидуальном подходе, вдохновляющей мотивации, идеализированном влиянии, интеллектуальной стимуляции, с одной стороны, и автономность в принятии решений относительно собственных задач, с другой стороны, способны вызывать не только удовлетворённость работой в целом, но и высокий уровень приверженности. Это особенно ценно для компаний ИТ-сферы, специалисты в которой характеризуются высоким уровнем карьерной мобильности.

Ограничения исследования

Ограничениями исследования служат: 1) недифференцируемость сфер (представлена лишь ИТ); 2) небольшой размер выборки (232 человека). В будущем планируется более масштабный проект, включающий большее количество сфер и отраслей, а также увеличение количества респондентов.

Литература

Балабанова, Е. С., Баранова, Д. А., Деминская, В. Э. (2017). Надроловое поведение работника: проявления, предпосылки и последствия. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 12. Социология*, 10(2), 185–200.

- Балабанова, Е. С., Деминская, В. Э. (2017). Руководитель как трансформационный лидер: роль личностных качеств и управленческих практик. *Российский журнал менеджмента*, 15(3), 263–288.
- Бондаренко, И. Н. (2010). Адаптация опросника «Диагностика рабочей мотивации» Р. Хакмана и Г. Олдхема на русскоязычной выборке. *Психологический журнал*, 31(3), 109–124.
- Данилова, Е., Тарарухина, М. (2003). Российская производственная культура в параметрах Г. Хофштеда. Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены, 3(65), 53–63.
- Домяняк, В. И. (2006). Как предсказать организационную лояльность: модель оценки. *Управление персоналом*, 13, 62–68.
- Дубицкая, В. П., Тарарухина, М. И. (2010). Быть ли России Америкой? Российское исследование управленческой культуры по методике Герта Хофстеде. *Социологический журнал*, 4, 42–65.
- Иванова, Т. Ю., Рассказова, Е. И., Осин, Е. Н. (2012). Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики. *Организационная психология*, 2(3), 1–15.
- Темницкий, А. Л. (2012). Удовлетворенность работой на предприятии как определяющий фактор качества трудовой жизни рабочих России. *Современный менеджмент. Проблемы, гипотезы, исследования. Сборник научных трудов*, 4(2), 231–238.
- Тихомиров, А. А. (2005). Стили лидерства и успешность слияний: трансформационно-трансакционная концепция лидерства. *Российский журнал менеджмента*, 3(2), 71–98.
- Эфендиев, А. Г. О., Балабанова, Е. С., Ярыгина, Е. О. (2012). Почему они уходят? Факторы, влияющие на намерения российских работников сменить место работы. *Экономическая социология*, 13(4), 48–80.
- Abouraiia, M. K., Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 404–423.
- Adebayo, D. O. (2005). Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change. *International Journal of Police Science & Management*, 7(2), 110–122.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Wong, S. L. (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4), 164–176.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951–968.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195–210.

- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 901–910.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270–283.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly, 24*(1), 270–283.
- Bruch, H., Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal, 28*(8), 710–726.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(3), 237–251.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900.
- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly, 26*(6), 1095–1120.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly, 14*, 327–344.
- Edward, G., Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal, 33*(1), 25–50.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., House, R. J. (1979). A partial test and extension of the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance, 24*, 354–381.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education, 28*(1), 73–86.
- Felfe, J., Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology, 36*(3), 708–739.
- Germain, M. L. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy? *Performance Improvement, 51*(5), 32–39.
- Gillet, N., Vandenberghe, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly, 25*(3), 321–347.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys, 1*(1), 4–24.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior, 38*(4), 558–591.
- Grachev, M.V., Bobina, M.A. (2006). Russian organizational leadership: lessons from the globe study. *International Journal of Leadership Studies, 1*(2), 67–79.
- Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology, 35*, 81–91.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 22*(5), 537–550.

- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–170.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177.
- Hulin C. L., Judge T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (255–276). John Wiley & Sons Inc.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–372.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.
- Koustelios, A. D., Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and psychological measurement*, 57(3), 469–476.
- Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75–92.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1* (1297–1343). Chicago: Rand-McNally.
- Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100.
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment: Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *The Health Care Manager*, 23(2), 167–176.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237–240.
- Muenjohn, N., Armstrong, A. (2007). Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and information*, 2(2), 265–283.
- Odumeru, J. A., Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- O'Neill, B. S., Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411–436.
- Piccolo R. F., Colquitt J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Piccolo, R. F. (2005). *Transformational leadership and follower risk behavior: An examination of framing and issue interpretation*: PhD dissertation. University of Florida.
- Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277–290.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.

- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 268–275.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666–675.
- Vivian, Tang, H. W., Yin, M. S., Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899–926.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.
- Yay, M. (2017). The mediation analysis with the Sobel test and the percentile bootstrap. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2), 123–125.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

Поступила 30.05.2019



ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

The link between transformational leadership and positive work attitudes among employees in Russian IT-companies: the mediator role of job autonomy

Veronika DEMINSKAYA

National Research University "Higher School of Economics", Moscow, Russia

Abstract. *Purpose.* This study investigated the relationship between transformational leadership and important job attitudes like job satisfaction and organizational commitment, and the mediator role of job autonomy on this link. *Study design.* Data was collected from three IT-organizations. A sample included 232 employees (131 IT-specialists, and 101 workers from ancillary departments). Standardized survey involved four methodical blocks: Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) (Bass, Avolio, 1990); a three-component model conceptualization of organizational commitment (Meyer, Allen, 1991); Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Kouzes, Posner, 1993); The Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman, Oldham, 1975). *Findings.* The results indicated that there is the highest transformational leadership level among IT-specialists (3.8) and there is a link between transformational leadership style and job satisfaction ($R = .620, p < .01$) and organizational commitment ($R = .582, p < .01$). The study also revealed the mediation between transformational leadership and job satisfaction (decreasing effect from .62 to .42; $Z = 3.79059508, 3.79 > 1.96$) and organizational commitment (decreasing effect from .582 to .386; $Z = 3.61192280, 3.61 > 1.96$) using Baron and Kenny four-steps method (Baron, Kenny, 1986) and Sobel Test. *Value of the results.* The obtained results demonstrated the existing importance and effectiveness of transformational style among creative and intellectual specialists. Transformational leadership practices and job autonomy have a positive influence on job satisfaction and, moreover, organizational commitment. These results are significant for intellectual based companies, especially, IT companies, and can be used to reduce IT employee's turnover.

Keywords: transformational leadership style, management practices, job satisfaction, organizational commitment, job autonomy, IT specialists.

References

- Abouraia, M. K., Othman, S. M. (2017). Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions: The direct effects among bank representatives. *American Journal of Industrial and Business Management*, 4, 404–423.
- Adebayo, D. O. (2005). Perceived workplace fairness, transformational leadership and motivation in the Nigeria police: Implications for change. *International Journal of Police Science & Management*, 7(2), 110–122.
- Afshari, M., Bakar, K. A., Wong, S. L. (2012). Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(4), 164–176.

- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951–968.
- Balabanova, E. S., Baranova, D. A., Deminskaya, V. E. (2017). Nadrolevoe povedenie rabotnika: proyavleniya, predposylki i posledstviya [Employee extra-role behavior: manifestations, antecedents and consequences]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Seriya 12. Sociologiya*, 10(2), 185–200.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Balabanova, E., Rebrov, A., Koveshnikov, A. (2018). Managerial styles in privately owned domestic organizations in Russia: Heterogeneity, antecedents, and organizational implications. *Management and Organization Review*, 14(1), 37–72.
- Balabanova, E. S., Deminskaya, V. E. (2017). Rukovoditel' kak transformacionnyj lider: rol' lichnostnyh kachestv i upravlencheskih praktik [Supervisors' Transformational Leadership: Personality and Management Practices as Antecedents]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 15(3), 263–288.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112–121.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1997). *Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207–218.
- Bommer, W. H., Rubin, R. S., Baldwin, T. T. (2004). Setting the stage for effective leadership: Antecedents of transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 195–210.
- Bondarenko, I. N. (2010). Adaptaciya oprosnika «Diagnostika rabochej motivacii» R. Hakmana i G. Oldhema na russkoyazychnoj vyborke [Adaptation of R. Hackman's and G. Oldham's "Job Diagnostic Survey" on Russian-speaking sample]. *Psichologicheskij zhurnal*, 31(3), 109–124.
- Bono, J. E., Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 901–910.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.
- Bruch, H., Walter, F. (2007). Leadership in context: Investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(8), 710–726.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Chung-Yan, G. A. (2010). The nonlinear effects of job complexity and autonomy on job satisfaction, turnover, and psychological well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(3), 237–251.
- Cropanzano, R., Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Danilova, E., Tararuhina, M. (2003). Rossijskaya proizvodstvennaya kul'tura v parametrah G. Hofshveda [Russian industrial culture vs Hofshveda's arguments]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i social'nye peremeny*, 3(65), 53–63.

- Deinert, A., Homan, A. C., Boer, D., Voelpel, S. C., Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26(6), 1095–1120.
- Dubickaya, V. P., Tararuhina, M. I. (2010). Byt' li Rossii Amerikoj? Rossijskoe issledovanie upravlencheskoj kul'tury po metodike Gerta Hofstede [Can Russia be the USA? Russian research of management culture using Hofstede's method]. *Sociologicheskij zhurnal*, 4, 42–65.
- Dvir, T., Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: a longitudinal field study. *The Leadership Quarterly*, 14, 327–344.
- Edward, G., Gill, R. (2012). Transformational leadership across hierarchical levels in UK manufacturing organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 25–50.
- Efendiev A. G. O., Balabanova E. S., Yarygina E. O. (2012). Pochemu oni uhodyat? Faktory, vliyayushchie na namereniya rossijskih rabotnikov smenit' mesto raboty [Why do they leave? Factors that influence on Russian employees' decision of work changing]. *Ekonomicheskaya sociologiya*, 13(4), 48–80.
- Evans, M. G., Kiggundu, M. N., House, R. J. (1979). A partial test and extension of the job characteristics model of motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24, 354–381.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: Relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28(1), 73–86.
- Felfe, J., Schyns, B. (2006). Personality and the perception of transformational leadership: The impact of extraversion, neuroticism, personal need for structure, and occupational self-efficacy. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708–739.
- Germain, M. L. (2012). Traits and skills theories as the nexus between leadership and expertise: Reality or fallacy? *Performance Improvement*, 51(5), 32–39.
- Gillet, N., Vandenbergh, C. (2014). Transformational leadership and organizational commitment: The mediating role of job characteristics. *Human Resource Development Quarterly*, 25(3), 321–347.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Gottfredson, R. K., Aguinis, H. (2017). Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 558–591.
- Grachev, M. V., Bobina, M. A. (2006). Russian organizational leadership: lessons from the globe study. *International Journal of Leadership Studies*, 1(2), 67–79.
- Graves, L. M., Sarkis, J., Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537–550.
- Gumusluoglu, L., Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159–175.
- Hiller, N. J., DeChurch, L. A., Murase, T., Doty, D. (2011). Searching for outcomes of leadership: A 25-year review. *Journal of Management*, 37(4), 1137–1177.
- Hulin C. L., Judge T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski (Eds.). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12 (255–276). John Wiley & Sons Inc.

- Ivanova, T. Yu., Rasskazova, E. I., Osin, E. N. (2012). Struktura i diagnostika udovletvorennosti trudom: razrabotka i aprobaciya metodiki [Structure and diagnostic of job satisfaction: development and approbation]. *Organizational psychology*, 2(3), 1–15.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356–372.
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004–1015.
- Koustelios, A. D., Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and psychological measurement*, 57(3), 469–476.
- Larson, M., Luthans, F. (2006). Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75–92.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1* (1297-1343). Chicago, Rand-McNally.
- Long, C. S., Thean, L. Y. (2011). Relationship between leadership style, job satisfaction and employees' turnover intention: A literature review. *Research Journal of Business Management*, 5(3), 91–100.
- Manion, J. (2004). Strengthening organizational commitment: Understanding the concept as a basis for creating effective workforce retention strategies. *The Health Care Manager*, 23(2), 167–176.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237–240.
- Muenjohn, N., Armstrong, A. (2007). Transformational leadership: The influence of culture on the leadership behaviours of expatriate managers. *International Journal of Business and information*, 2(2), 265–283.
- Odumeru, J. A., Ogbonna, I. G. (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355–361.
- O'Neill, B. S., Adya, M. (2007). Knowledge sharing and the psychological contract: Managing knowledge workers across different stages of employment. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 411–436.
- Piccolo R. F., Colquitt J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Piccolo, R. F. (2005). *Transformational leadership and follower risk behavior: An examination of framing and issue interpretation*: PhD dissertation. University of Florida.
- Piccolo, R. F., Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management journal*, 49(2), 327–340.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology*, 132(3), 277–290.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(4), 577–594.
- Shamir, B., Zakay, E., Breinin, E., Popper, M. (1998). Correlates of charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics, and superiors' appraisals of leader performance. *Academy of Management Journal*, 41(4), 387–409.
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(3), 268–275.
- Tansky, J. W., Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300.

- Temnickij, A. L. Udovletvorennost' rabotoj na predpriyatii kak opredelyayushchij faktor kachestva trudovoj zhizni rabochih Rossii [Job satisfaction as the main factor of job quality among Russian employees]. *Sovremennyj menedzhment. Problemy, gipotezy, issledovaniya. Sbornik nauchnyh trudov*, 4(2), 231–238.
- Tihomirov, A. A. (2005). Stili liderstva i uspeshnost' sliyanij: transformacionno-transakcionnaya koncepciya liderstva [Leadership style and merger success: transformational and transactional conception of leadership]. *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*, 3(2), 71–98.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666–675.
- Vivian, Tang, H. W., Yin, M. S., Nelson, D. B. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 899–926.
- Walumbwa, F. O., Orwa, B., Wang, P., Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.
- Yay, M. (2017). The mediation analysis with the Sobel test and the percentile bootstrap. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(2), 123–125.
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6–24.

Received 30.05.2019