

## ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

УДК 159.9

ГРНТИ 15.41.21

### ВКЛЮЧЕННОСТЬ РАБОТНИКА В РЕШЕНИЕ ВОПРОСОВ КАК ФОРМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ГРАЖДАНСКОГО ПОВЕДЕНИЯ<sup>1</sup>

© 2022 г. А.А. Грачев

*Доктор психологических наук, профессор, ведущий научный сотрудник;  
Институт психологии РАН, г. Москва, Россия  
e-mail: agrat50@mail.ru*

Представлено исследование организационного гражданского поведения (ОГП), включающее в себя обоснование значимости включенности работника в решение вопросов как одной из форм ОГП, рассматривая включенность в трех ее видах — желание решать вопросы, оценка возможностей для решения и реальная включенность в решение. На этой основе сконструирована методика, прошедшая апробацию на выборке из 393 чел. (рабочие и служащие). Обсуждаются результаты эмпирического исследования (рабочие — 173, служащие — 193), направленного на изучение выраженности видов включенности в решение вопросов, связей этих видов друг с другом, с оценками содержания, условий и организации труда. Результаты исследования позволили обосновать наличие общей ориентации работника на решение сверхнормативных вопросов, определить выраженность трех видов включенности, показать связь взаимодействия с руководителем и взаимоотношений работника с товарищами с его ОГП, выявить условия высокой включенности работника в решение вопросов, обнаружить связь одного из видов включенности с удовлетворенностью работника жизнью. Определено, что высокую включенность в решение вопросов проявляют работники а) высоко оценивающие содержание своей работы, но низко — организацию труда, б) видящие в своих товарищах слабую выраженность самоактуализационных характеристик, в) способные конфликтовать как руководителем, так и с товарищами по работе. Показано, что модель включенности работника в решение вопросов, основанная на определении списка сверхнормативных организационных

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено по государственному заданию № 0138-2022-0010 «Регуляция профессионального взаимодействия в условиях организационных и технологических вызовов»

вопросов, расширяет и теоретические, и, особенно, прикладные возможности общей концепции организационного гражданского поведения.

*Ключевые слова:* организационное гражданское поведение, включенность работника в решение вопросов, виды включенности, оценка включенности, факторы включенности.

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы исследования организационного гражданского поведения (ОГП) существенно возросли. Это имеет как теоретические основания (развитие предметного поля организационной психологии), так и прикладные (в исследованиях обнаружены связи ОГП с а) организационной эффективностью и б) психологическим здоровьем сотрудников).

В теоретическом аспекте можно отметить тенденцию к возрастанию уровня обобщенности концепции ОГП. Наиболее явно это представлено в работах Д. Органа; он рассматривает ОГП как индивидуальное поведение, которое является дискреционным (сверхнормативным), прямо или явно не признается формальной системой вознаграждения и которое в совокупности способствует эффективному функционированию организации (*Organ, 1988*). Его концепция ОГП в современном виде включает в себя и две другие концепции — *экстраролевого* и *просоциального* организационного поведения, которые выступают частными случаями общей концепции ОГП (*Organ, 2015*). Это соответствует общей тенденции систематизации частных концепций: в данном случае ОГП выступает одним из видов организационного поведения работника, занимает определенное место в общей структуре поведения и детерминировано общими для организационного поведения факторами.

Правомерность расширения концепции ОГП подтверждается и исследованиями, проведенными с использованием этой концепции. К примеру, обнаружены связи ОГП не только с психологическим здоровьем, но и с лидерством: трансформационное лидерство стимулирует ОГП (*Christoph, Guido, 2017*). Кроме того, обнаружена связь ОГП и с организационной культурой: коллективизм, связанный, кстати, с

трансформационным лидерством, предполагает более выраженное ОГП (Organ, 2015). Выявлена и связь ОГП с полом: у женщин ОГП более выражено (Сидоренков, Бохоровский, 2020). Исследуется и проблема детерминации ОГП: является ли это поведение добровольным или вынужденным (см., к примеру, Vigoda-Gadot, 2006), с организационной справедливостью (Гулевич, 2013 и др.).

Детальный анализ содержания и факторов ОГП проводит О.А. Гулевич, которая выделяет факторы первого и второго порядка и описывает взаимодействие между ними (Гулевич, 2013). Следует лишь обратить внимание на то, что О.А. Гулевич в своем анализе не различает восточные и западные организации. На предварительном уровне анализа это может быть вполне оправдано, однако при более детальном анализе имеет смысл учитывать фактор культуры — и не только организационной, но и национальной.

Для дальнейшего анализа важно то, что О.А. Гулевич, рассматривая положительные последствия гражданского поведения, выделяет две группы таких последствий - для организации и для сотрудников - и при этом обращает внимание на два типа мотивации — альтруистическое и эгоистическое (Гулевич, 2013). Этот продуктивный подход практически развивает подход Уильямса и Андерсона (Williams & Anderson, 1991), которые предложили дифференцировать два вида направленности ОГП — на организацию и на сотрудников. Сходный подход демонстрирует и А.В. Сидоренков, разработавший и апробировавший опросник ОГП, измеряющий два основных фактора - «Высказывание квалифицированных идей и предложений» и «Помощь и поддержка коллег» (Сидоренков, 2020). Такую же позицию занимает и Б.Г. Ребзуев, считающий, что экстраролевое поведение (он считает такое поведение аналогом гражданского) включает в себя такие действия, как совершенствование выполнения (действия, улучшающие свою работу и работу подразделения), сверхурочное выполнение (выполнение за рамками рабочего времени) и помощь коллегам (Ребзуев, 2009).

В настоящее время препятствием на пути развития прикладной концепции ОГП выступает неопределенность проявлений гражданского поведения. Так, Ле Пин, Эрец и Джонсон считают, что многообразие проявлений ОГП, используемых в исследованиях, выступает препятствием на пути синтеза результатов этих исследований (LePine, Erez, and Johnson, 2002). А А.В. Сидоренков, проведший анализ проявлений ОГП, отмечает расширение состава этих проявлений, которые зачастую отличаются лишь названием (Сидоренков, 2020).

Думается, что дальнейшее развитие концепции ОГП и преодоление неоднозначности его характеристик в значительной степени связано с определением такого компонента концепции, как *включенность работника в решение вопросов*. Такая постановка вопроса призывает дать характеристику проявлений ОГП не через поведенческие признаки качеств человека (альтруизм, вежливость, добросовестность и т.п.), а посредством определения включенности работника в решение сверхнормативных вопросов, ориентированных на благо а) организации и б) сотрудников.

Существует довольно много исследований, в которых ОГП рассматривается в связи с включенностью работника в решение вопросов (обнаружена прямая положительная связь), что позволяет сделать акцент на прикладных аспектах (Алдашева, Зеленова, 2018; Vanuytbergen, Berg and Willering, 1999). Здесь включенность в решение вопросов рассматривается как самостоятельный феномен.

Однако есть основания для того, чтобы рассматривать *включенность работника в решение вопросов* как необходимый компонент общей концепции ОГП — одну из *форм* ОГП.

## МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Частичное решение как методических, так и концептуальных вопросов предлагает *модель включенности работника в решение социальных вопросов* (Грачев, 2008), использованная нами в эмпирическом исследовании.

В качестве основного инструмента, реализующего эту модель, разработана «Шкала для оценки включенности работника в решение социальных вопросов». В ней содержатся три блока вопросов (всего - 21 вопрос), представляющие собой как жизненные интересы работника в подразделении (основа - производственный цех), так и организационные интересы, и *выходящие за рамки его должностных обязанностей*.

- содержание и организация труда (подбор рабочего задания для себя и/или для других, разработка предложений, направленных на повышение производственной эффективности, оценка результатов труда работников и т.п.);
- условия труда (организация рабочего места, организация здоровых условий труда, организация условий для питания и т.п.),
- социальная активность (участие в работе органов самоуправления в подразделении, помощь новичку при адаптации в коллективе, помощь товарищам по работе и т.п.).

Включенность в решение вопроса оценивается по 5-балльной шкале от «Участвую в минимальной степени» до «Участвую в максимальной степени».

Важно то, что каждый вопрос оценивался по трем позициям: оценка *реального участия* в решении вопроса, оценка своего *желания* решать вопрос, оценка *возможностей* для решения вопроса. Эти позиции логично рассматривать как *виды включенности*. Использование этих видов позволяет хотя бы на уровне самооценки обсудить соотношение вынужденной и желаемой включенности, использования предоставляемых возможностей для решения сверхнормативных вопросов. При этом список вопросов может быть специфичным в зависимости от характера организации и особенностей ее культуры.

Несмотря на то, что решение этих вопросов не поощряется материально, мотивация включенности в решение может быть как альтруистической, так и

эгоистической; задача определения такой мотивации в случае необходимости может выступить самостоятельной задачей.

Отличие данной методики от большинства других, используемых для оценки ОГП, состоит в том, что в ней реализуется принцип, по которому построены тесты оценки интеллекта: об интеллекте судят по тому, какие задачи и сколько решает человек. Конечно, в методике не проверяется способность решать вопросы, однако надежность получаемых данных может повыситься вследствие того, что человек берет на себя ответственность за решение вопроса и заявляет об этом (если процедура построена соответствующим образом, и результаты могут использоваться для подбора людей, проявляющих готовность участвовать в решении вопросов).

Анкета прошла апробацию на выборке из 393 чел. (работники разного рода организаций – рабочие и служащие). Значение коэффициента альфа Кронбаха составило: а) «решаю» – 0,936, «хочу решать» – 0,954, в) «могу решать» – 0,691. Эти показатели можно считать достаточно высокими.

В эмпирическом исследовании с использованием этой анкеты участвовали работники разного рода организаций (рабочие и служащие) в количестве 366 чел. (рабочие – 173, служащие – 193). Наряду с этой анкетой, использовались опросники, оценивающие а) социально-психологический климат (Русалинова, 2009), б) организационную среду (Грачев, 2008), в) типичного и идеального работника (Грачев, 2008).

## ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Поскольку результаты рабочих и служащих оказались близки, обсуждение представлено в целом по выборке.

Оказалось, что работники больше всего *включены* в решение следующих вопросов (3 наиболее значимые позиции):

- организация рабочего места,
- помощь новичку при адаптации в коллективе,

- помощь товарищам по работе в решении их жизненных проблем.

*Хотят* участвовать в:

- организации рабочего места,
- подборе рабочего задания для себя и/или для других,
- в обсуждении проблем между работниками и администрацией.

Выше всего оценивают *возможности* для решения следующих вопросов:

- помощь новичку при адаптации в коллективе,
- организация рабочего места,
- помощь товарищам по работе в решении их жизненных проблем.

Видно, что работники больше всего проявляют сверхнормативную активность в решении такого очевидного вопроса, как организация рабочего места и в вопросах, связанных с помощью коллегам.

Характерно при этом то, что работники хотят решать вопросов больше, чем решают, но при этом далеко не используют все возможности (различия общих показателей «решаю», «хочу», «могу» по критерию Манна-Уитни  $< 0,01$ ). Понятно, что это показывает возможности использования потенциала производственного самоуправления руководителем: анализ результатов анкетирования характеризует для руководителя готовность работников к решению вопросов по каждой из позиций анкеты.

В значительной степени это видно при анализе таблицы 1, в которой представлены средние значения по наиболее значимым показателям включенности в решение вопросов по всем трем видам — желания, возможности, реальность.

Видно, что работники считают, что по тем или иным причинам они не используют возможности для решения вопросов, кроме помощи новичку при адаптации, хотя желания и возможности относительно сбалансированы (это видно при сравнении сумм средних значений). Это дает основания для проработки этой проблемы на дальнейших этапах поиска вариантов решения вопросов.

Таблица 1.

**Средние значения по наиболее значимым показателям включенности в решение вопросов**

	Хочу	Могу	Решаю
Участие в организации рабочего места	3,2	3,2	2,9
Участие в подборе рабочего задания (для себя и/или для других)	3,1	2,8	2,1
Участие в обсуждении проблем между работниками и администрацией	2,9	2,9	1,9
Оказание помощи товарищам по работе в решении их жизненных проблем	2,8	3,1	2,4
Оказание помощи новичку при адаптации в коллективе	2,7	2,5	2,5
Сумма	14,7	14,5	11,8

Дополнительную информацию дает анализ коэффициентов корреляции (обсуждаются коэффициенты с уровнем достоверности  $< 0,01$ ). Сразу же можно заметить, что, поскольку не изучалась связь включенности с локусом контроля и профессиональной компетентностью (а изучение такой связи было бы логичным: больше включены в решение вопросов работники с интернальным локусом контроля и более компетентные), влияние этой характеристики можно лишь предполагать, в том числе - и в качестве промежуточной переменной.

Прежде всего, можно отметить, что существует общая ориентация работника на решение сверхнормативных вопросов: если работник проявляет желание решать, то он и высоко оценивает возможности для решения, и реально участвует в решении вопросов. В этом отношении можно предполагать влияние некоторой общей переменной — *активного отношения человека к своей собственной жизни* (человек-деятель).

Некоторое подтверждение этому можно найти при анализе связей включенности с характеристиками типичного и идеального работника в представлении самого работника. Общим для трех видов включенности (хочу, могу, решаю) выступает а) критичное отношение к типичному работнику, для которого, по мнению высоковключенных в решение вопросов, характерна *слабая выраженность самоактуализационных характеристик*: слабое стремление выкладываться, желание отдыхать во время работы, невыраженное чувство долга, познавательных интересов, видения смысла жизни в



работе. Напротив, для идеального работника, при высокой степени включенности в решение вопросов (кроме желания решать), характерно стремление к самоактуализации во время работы - слабая заинтересованность в удовлетворении материальных потребностей, желание выполнять сложную работу, слабое стремление к признанию и высокой оценке со стороны значимых людей.

Более конкретную информацию дает анализ связей каждого из трех видов включенности работника в решение вопросов.

### ***Реальная включенность работника в решение вопросов***

Есть несколько связей с оценками работы: больше включены в решение вопросов те, кто *высоко оценивает свою работу* — ее содержание, соответствие работы интересам и склонностям, использование своих способностей в работе, перспективы роста, оплату, моральное стимулирование, но *низко* — *организацию труда* (определенность должностных обязанностей, посильность требований со стороны руководителя и регулярность его оценки). Низкие оценки организации труда работником сочетаются с высоким уровнем конфликтности с руководителем, от которого зависит организация труда.

В то же время высокая включенность в решение вопросов связана и с неблагоприятными отношениями с товарищами по работе, с высоким уровнем конфликтности с ними. Возможно, для работника с высоким уровнем включенности в решение вопросов характерно такое видение своей работы: «работа мне нравится, а отношения только мешают; есть организационные проблемы, но я их решу, не опасаясь конфликтов с руководителем».

Это — характеристика высокого уровня самоактуализации работника, что подтверждается и представлением высоковключенных об идеальном работнике, который, в дополнение к выделенным выше самоактуализационным характеристикам, проявляет максимальную включенность в работу: захваченность работой, готовность «сгореть» на работе, жертвенность во имя работы.

Результаты исследования показывают, что высокая включенность в реальное решение вопросов связана с *высокой удовлетворенностью жизнью* (два других вида включенности с удовлетворенностью жизнью не связаны). В этом отношении задачей дальнейших исследований выступает определение причинно-следственных связей: либо а) больше включены в решение вопросов удовлетворенные жизнью, б) возможность участвовать в решении вопросов приводит к большей удовлетворенности жизнью (деятельная позиция - условие удовлетворенности жизнью).

Вообще-то, есть основания для обеих гипотез: с одной стороны, оптимисты больше ориентированы на продуктивное решение проблем, а с другой, - высокая активность в решении вопросов приносит человеку удовлетворение. В этом отношении, скорее всего, имеет смысл изучать ориентацию человека на продуктивное решение проблем как одну из характеристик оптимизма — поведенческую (есть еще и когнитивные, и эмотивные характеристики оптимизма), тем более что такая ориентация связана с продуктивными стратегиями совладания.

Интересна *отрицательная связь реальной включенности работника в решение вопросов с возрастом*: больше включены в решение вопросов молодые работники. Можно предположить, что молодые а) обладают большим оптимизмом, б) более активны, в) идеализируют мир (верят, что его можно изменить к лучшему). Каждое из этих предположений можно проверить в исследованиях, построенных соответствующим образом.

### ***Желание работника решать вопросы***

Связи этого вида включенности с оценками работы в значительной степени сходны со связями реальной включенности: высокая оценка содержания работы, оплаты труда, морального стимулирования труда, но низкая - условий и организации труда (низкая определенность должностных обязанностей, непосильность требований со стороны руководителя и нерегулярность его оценки, низкая оценка полезности своего труда для предприятия и общества в целом). Так же, как и в случае реальной

включенности, для высокожелающих решать вопросы характерны неблагоприятные отношения с товарищами по работе, высокий уровень конфликтности как по горизонтали, так и по вертикали.

Характерным для этого вида включенности выступает более высокая оценка разных аспектов отношения к руководителю: кроме общей позитивной оценки руководителя, высоко оценивается его стиль, предполагающий низкую директивность, преимущественное использование положительных оценок. Видно, что это — руководитель, позволяющий подчиненному конфликтовать с ним, проявлять критичное отношение к работе.

Характеристики идеального работника в представлении желающих решать вопросы на первый взгляд выглядят парадоксальными: эти работники не видят в идеальном работнике возможности для самоактуализации (отрицают работу как средство для развития себя, самосовершенствования, не переживают чувства долга по отношению к работе, не заинтересованы в выполнении сложных заданий). Показательно и то, что они не видят в идеальном работнике и стремления оказывать бескорыстную помощь товарищам по работе. Эта парадоксальность требует дальнейшего изучения проблемы; в качестве предположения можно высказать лишь то, что в данном случае проявляется общая критичность человека по отношению к окружающему, не выраженная предметно (возможна эмпирическая проверка гипотезы).

### ***Оценка возможностей решать вопросы***

Этот вид включенности проявляет сходные с реальной включенностью связи: высокая оценка содержания (но не организации) работы, высокий уровень конфликтности как по горизонтали, так и по вертикали, более высокая оценка возможностей молодыми.

И в идеальном работнике более высокая оценка возможностей для решения вопросов предполагает выраженность самоактуализационных характеристик - отсутствие

стремления преследовать личную выгоду, готовность «сгореть» на работе, восприятие работы как части себя.

Однако есть отличие этого вида включенности от двух других — более выраженная ориентация на отношения: предполагает для своих товарищей высокую значимость благоприятных отношений по горизонтали и вертикали, заинтересованность в интенсивном и глубоком общении с товарищами по работе как у типичного, так и у идеального работника. Можно предполагать, что в данном случае нет влияния как высокой увлеченности работой (реальная включенность), так и тотальной критичности (желание решать вопросы), что позволяет сбалансировать включенность в а) работу и б) отношения.

***Выводы по эмпирическому исследованию:***

1. Существует общая ориентация работника на решение сверхнормативных вопросов (если работник проявляет желание решать, то он и высоко оценивает возможности для решения, и реально участвует в решении вопросов). В этом отношении можно предполагать влияние некоторой общей переменной — *активного и продуктивного отношения человека к своей собственной жизни*, что может проявляться и в других жизненных сферах.

2. Высокую включенность в решение вопросов проявляют работники, а) высоко оценивающие содержание своей работы, но низко - организацию труда, б) видящие в своих товарищах слабую выраженность самоактуализационных характеристик, в) способные конфликтовать как руководителем, так и с товарищами по работе.

3. Наиболее высоко работник оценивает свои возможности решать вопросы, ниже всего — свою реальную включенность в решение.

4. Работники, в высокой степени включенные в решение вопросов и видящие большие возможности для решения, видят в идеальном работнике выраженное

стремление к самореализации и развитию. В отличие от них, работники, в высокой степени желающие решать вопросы, такого стремления в идеальном работнике не видят.

5. Руководитель в значительной степени влияет на включенность работника в решение вопросов: условие включенности во всех ее видах — высокая оценка работником своего взаимодействия с руководителем, а желания решать — низкая директивность руководителя.

Высокая включенность в реальное решение вопросов, в отличие от двух других видов включенности, связана с высокой удовлетворенностью жизнью

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исследование организационного гражданского поведения выступает одним из наиболее перспективных направлений организационной психологии в связи с явно выраженной прикладной значимостью: с точки зрения организации ОГП представляет собой дополнительный ресурс ее эффективности, а с точки зрения работника отвечает его потребности в самореализации и развитии. Теоретическая значимость исследований ОГП связана с развитием модели ОГП как составляющей общей концепции организационного поведения работника. В этой связи перспективно понимать включенность работника в решение вопросов как одну из форм ОГП, рассматривая включенность в трех ее видах — желание решать вопросы, оценка возможностей для решения и реальная включенность в решение.

Методика, построенная по этому принципу, позволила получить научные результаты, имеющие новизну: обоснована общая ориентация работника на решение сверхнормативных вопросов, определено влияние руководителя и взаимоотношений работника с товарищами на его ОГП, выявлены условия высокой включенности работника в решение вопросов, обнаружена связь одного из видов включенности с удовлетворенностью работника жизнью. При этом следует заметить, что методика включенности работника в решение вопросов ориентирована, в первую очередь, на использование в прикладных исследованиях. При использовании на практике эта

методика может корректироваться с точки зрения определения списка вопросов с учетом организационной культуры, типа организации и системы управления ею.

Наконец, перспективными в изучении ОГП видятся исследования связи включенности в решение вопросов с жизненными ориентациями, мотивацией работника, с особенностями организационной культуры, взаимодействия и личностными особенностями работника.

Таким образом, модель включенности работника в решение вопросов, основанная на определении списка сверхнормативных организационных вопросов, расширяет и теоретические, и, особенно, прикладные возможности общей концепции организационного гражданского поведения.

## ЛИТЕРАТУРА

- Алдашева А.А., Зеленова М.Е.* Профессиональный менталитет как ресурс успешности социальных воспитателей // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2018. Т. 3. № 1. С. 23-47.
- Грачев А.А.* Психологическое проектирование производственной организации. СПб: Институт прикладной психологии, 2008.
- Гулевич О.А.* Гражданское поведение в организации: условия и последствия // Организационная психология, 2013. № 3(3). С. 78–96.
- Ребзуев Б.Г.* Разработка конструкта трудового поведения и шкалы экстраролевого трудового поведения // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2009. №1. С. 3-57
- Русалинова А.А.* Проблемы промышленной социальной психологии: Избранные научные труды (1964-2008 гг.). СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского ун-та, 2009.
- Сидоренков А.В.* Разработка и апробация двухфакторного опросника организационного гражданского поведения работников // Экспериментальная психология, 2020. Т. 13. № 2. С. 182—193. DOI: <https://doi.org/10.17759/exppsy.2020130212>
- Сидоренков А.В., Бохоровский Е.Ф.* Гражданское поведение и организационная коммуникативность работников в институциональном контексте // Journal of Institutional Studies, 2020. Т. 12(2). С. 119-131. DOI: 10.17835/2076-6297.2020.12.2.119-131

*Christoph N., Guido H.* Transformational leadership and organizational citizenship behavior: a meta-analytic test of underlying mechanisms // *Frontiers in Psychology*, 2017. Vol. 8. p. 364. URL=<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01364> (Дата доступа: 22.10.2022). DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01364

*LePine J., Erez A., Johnson D.* The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis // *Journal of Applied Psychology*, 2002. Vol. 87(1). pp.52-65. DOI:10.1037/0021-9010.87.1.52

*Organ D.W.* Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington, MA: Lexington Books, 1988.

*Organ, D.W.* Organizational citizenship behavior // *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. 2nd Edition. Elsevier. 2015. pp. 317– 321

*Vanyperen N., Berg A., Willering M.* Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999. Vol. 72(3), pp.377-392. DOI: <https://doi.org/10.1348/096317999166734>

*Vigoda-Gadot E.* Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations // *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 2006. Vol. 36(1), pp.77-93. DOI: 10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x

*Williams L.J., Anderson S.E.* Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors // *Journal of Management*, 1991. Vol. 17, pp. 601-617. DOI: 10.1177/014920639101700305

Статья поступила в редакцию: 27.10.2022. Статья опубликована: 17.12.2022.

## EMPLOYEE INVOLVEMENT IN SOLVING ISSUES AS A FORM OF ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

© 2022 Alexander A. Grachev

*Sc.D. (psychology), professor, Leading research officer, laboratory of labor, ergonomics, engineer and organization psychology, FSFES Institute of Psychology, Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia;  
E-mail: agrat50@mail.ru*

A study of organizational citizenship behavior (OCB) is presented, which includes a justification of the importance of employee involvement in solving issues as one of the forms of OCB, considering involvement in its three types – the desire to solve issues, assessment of opportunities for solutions and real involvement in the solution. On this basis, a methodology has been designed that has been tested on a sample of 393 people (workers and employees). The results of an empirical study (workers – 173, employees – 193) aimed at studying the severity of the types of involvement in solving issues, the relationships of these types with each other, with assessments of the content, conditions and organization of work are discussed. The results of the study made it possible to substantiate the presence of a general orientation of the employee to solve excess issues, to determine the severity of three types of involvement, to show the relationship of interaction with the manager and the relationship of the employee with his comrades with his OCB, to identify the conditions of high involvement of the employee in solving issues, to detect the connection of one of the types of involvement with the employee's satisfaction with life. It is determined that high involvement in the solution of issues is shown by employees a) highly appreciating the content of their work, but low - the organization of work, b) seeing in their comrades a weak expression of self-actualization characteristics, c) able to conflict both with the head and with workmates. It is shown that the model of employee involvement in solving issues, based on determining the list of excess organizational issues, expands both the theoretical and, especially, the applied possibilities of the general concept of organizational civic behavior.

*Key words:* organizational citizenship behavior, employee involvement in solving issues, types of involvement, assessment of involvement, factors of involvement.

### REFERENCES

Aldasheva, A.A., Zelenova, M.E. (2018). Professional'nyj mentalitet kak resurs uspehnosti social'nyh vospitatelej [Professional mentality as a resource of success of foster parents]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences.*



*Organizational Psychology and Psychology of Labor*, 3(1). 23-47. (In Russ., abstr. in Engl.).

- Grachev, A.A. (2008). *Psixologicheskoe proektirovanie proizvodstvennoj organizacii [Psychological design of a production organization]*. Saint Petersburg: Institute of Applied Psychology Publ. (In Russ.).
- Gulevich, O.A. (2013). Grazhdanskoe povedenie v organizacii: usloviya i posledstviya [Civil behavior in the organization: conditions and consequences]. *Organizacionnaya psixologiya [Organizational psychology]*, 3(3). 78–96. (In Russ., abstr. in Engl.).
- Rebzuev, B.G. (2009). Razrabotka konstrukta trudovogo povedeniya i shkaly` e`kstrarolevogo trudovogo povedeniya [Development of the construct of labor behavior and the scale of its extra-role labor behavior]. *Psixologiya. Zhurnal Vy`sshej shkoly` e`konomiki [Psychology. Journal of the Graduate School of Economics]*, 1. 3-57. (In Russ., abstr. in Engl.).
- Rusalina, A.A. (2009). *Problemy` promy`shlennoj social`noj psixologii: Izbranny`e nauchny`e trudy` (1964-2008 gg.) [Problems of industrial social psychology: Selected scientific work (1964-2008)]*. Saint Petersburg: St. Petersburg University Publ. (In Russ.).
- Sidorenkov, A.V. (2020). Razrabotka i aprobaciya dvuxfaktornogo oprosnika organizacionnogo grazhdanskogo povedeniya rabotnikov [Development and testing of a two-factor questionnaire of organizational civil behavior of employees]. *E`ksperimental`naya psixologiya [Experimental psychology]*. 13 (2). 182—193. (In Russ., abstr. in Engl.). DOI: 10.17759/exppsy.2020130212
- Sidorenkov, A.V., Boxorovskij E.F. (2020). Grazhdanskoe povedenie i organizacionnaya kommunikativnost` rabotnikov v institucional`nom kontekste [Civil behavior and organizational communication of employees in an institutional context]. *Journal of Institutional Studies*. 12(2). 119-131. (In Russ., abstr. in Engl.). DOI: 10.17835/2076-6297.2020.12.2.119-131
- Christoph, N., Guido, H. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: a meta-analytic test of underlying mechanisms. *Front. Psychol.* 8:364. URL=<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2017.01364> (Accessed 22.10.2022). DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01364
- LePine, J., Erez, A. and Johnson, D. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp.52-65. DOI:10.1037/0021-9010.87.1.52
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.

- Organ, D.W. (2015). Organizational citizenship behavior. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. (2nd ed., pp. 317– 321). Elsevier.
- Vanyperen, N., Berg, A. and Willering, M. (1999). Towards a better understanding of the link between participation in decision-making and organizational citizenship behaviour: A multilevel analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), pp.377-392 DOI: <https://doi.org/10.1348/096317999166734>
- Vigoda-Gadot, E. (2006). Compulsory Citizenship Behavior: Theorizing Some Dark Sides of the Good Soldier Syndrome in Organizations. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 36(1), pp.77-93. DOI: 10.1111/j.1468-5914.2006.00297.x
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, pp. 601-617. DOI: 10.1177/014920639101700305

The article was received: 27.10.2022. Published online: 17.12.2022.

Библиографическая ссылка на статью:

Грачев А.А. Включенность работника в решение вопросов как форма организационного гражданского поведения // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2022. Т. 7. № 4. С. 72 - 89. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2022\_25\_4\_004

Grachev, A.A. (2022). Vkljuchennost' rabotnika v reshenie voprosov kak forma organizacionnogo grazhdanskogo povedeniya [Employee involvement in solving issues as a form of organizational citizenship behavior]. *Institut Psikhologii Rossiyskoy Akademii Nauk. Organizatsionnaya Psikhologiya i Psikhologiya Truda [Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Psychology of Labor]*, 7 (4), 72 - 89. DOI: 10.38098/ipran.opwp\_2022\_25\_4\_004

Адрес статьи: <http://work-org-psychology.ru/engine/documents/document839.pdf>