

Г.О. Тажина<sup>1</sup> , К.Т. Таирова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, центр социальных исследований, Казахстан, г. Алматы,  
e-mail: tazhina.g@uib.kz,

<sup>2</sup>Магистрант, Университет Международного Бизнеса, Казахстан, г. Алматы,  
e-mail: tkamila6131@gmail.com

## КАРЬЕРНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ КАК ПРЕДИКТОРЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ УНИВЕРСИТЕТОВ

В статье представлены результаты пилотного исследования феноменов организационной лояльности и карьерных ориентаций преподавателей иностранных языков университетов. Карьерные ценности рассматривались как предикторы организационной лояльности. Интернационализация, глобализация и полиязычие высшего образования влекут за собой востребованность преподавателей иностранных языков, которые часто преподают, в частности английский язык в нескольких рабочих местах. Выявление и формирование организационной лояльности (приверженности) является проблемой, элементом организационной культуры и академической политики университета. Понимание предикторов организационной лояльности через выявление и воздействие на карьерные ориентации педагогов актуализирует исследования, посвящённые изучению многомерных связей этих феноменов и путей формирования организационной приверженности преподавателей.

Объектом исследования являются преподаватели иностранных языков университетов. Предмет исследования – компоненты и уровни организационной лояльности и карьерных ориентаций. Цель исследования: изучение организационной лояльности преподавателей вузов и их карьерных ориентаций как предикторов. В качестве общей гипотезы выступает предположение, что существует взаимосвязь между организационной лояльностью и карьерными ориентациями преподавателей. В пилотном исследовании участвовали 66 преподавателей иностранных языков алматинских университетов. Выводы статьи отражают результаты проведенного исследования.

**Ключевые слова:** организационная лояльность, приверженность, карьерные ориентации, преподаватель вуза.

G.O. Tazhina<sup>1</sup>, K.T. Tairova<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, Center for Social Research, Kazakhstan, Almaty  
e-mail: tazhina.g@uib.kz

<sup>2</sup>graduate student, University of International Business,  
Kazakhstan, Almaty, e-mail: tkamila6131@gmail.com

### Career anchors as predictors for organizational commitment of university teachers

The paper presents a pilot study for two phenomena, organizational commitment and career anchors of university foreign language teachers. Career values were seen as predictors of organizational commitment. Internationalization and multilingualism of higher education entail the demand for foreign language teachers, who often teach, particularly, English in several workplaces. Knowing multi-dimensional connections between those phenomena makes it possible to influence organizational commitment through career orientations of teachers. Identifying and building organizational commitment is an issue of the university organizational culture and academic policy.

The study objects are 66 university teachers for foreign languages from Almaty universities. The components of organizational loyalty and career orientations are the research subject matter. The study aimed at the organizational loyalty of university teachers and their career orientations as predictors. The research question focused on a relationship between organizational loyalty and career orientations of teachers. Conclusions reflect the results of the study.

**Key words:** organizational commitment, loyalty, career anchors, university teacher.

Г.О. Тажина<sup>1</sup>, К.Т. Таирова<sup>2</sup>

<sup>1</sup>PhD, Әлеуметтік зерттеулер орталығы, Қазақстан, Алматы қ.,  
e-mail: tazhina.g@uib.kz

<sup>2</sup>магистрант, Халықаралық Бизнес Университеті, Қазақстан, Алматы қ.,  
e-mail: tkamila6131@gmail.com

### **Жоғары оқу орны оқытушыларының ұйымдастырушылық адалдығының болжамшысы ретіндегі мансаптық бағдарлары**

Мақалада университеттің шет тілі оқытушыларының ұйымдастырушылық адалдығы мен мансаптық бағдарлары құбылыстарын пилоттық зерттеу нәтижелері келтірілген. Мансаптық құндылықтар ұйымдық адалдықтың болжаушысы ретінде қарастырылды. Жоғары білімнің ұлтаралықтығы, жаһандануы және көптілділігі көбінесе бірнеше жұмыс орындарында ағылшын тілін оқытатын шет тілі оқытушыларына деген сұранысты тудырады. Ұйымдастырушылықты (адалдықты) анықтау және қалыптастыру проблемасы, университеттің ұйымдастырушылық мәдениеті мен академиялық саясатының элементі болып табылады. Оқытушылардың кәсіби бағдарларын айқындау және оларға әсер ету арқылы ұйымдастырушылық адалдықты болжаушыларды түсіну осы құбылыстардың көп өлшемді байланыстары мен оқытушылардың ұйымшылықты қалыптастыру жолдарын зерттеу бойынша зерттеулерді өзектейді.

Зерттеу нысаны – университеттердегі шет тілдерінің оқытушылары. Зерттеу пәні – ұйымдастырушылық адалдық пен мансаптық бағдарлаудың компоненттері мен деңгейлері. Мақсаты: университет оқытушыларының ұйымдастырушылық адалдығын және олардың болжаушы ретінде мансаптық бағдарларын зерттеу. Жалпы гипотеза – бұл оқытушылардың ұйымдастырушылық адалдығы мен мансаптық бағдарлары арасында байланыс бар деген болжам. Пилоттық зерттеуге Алматы жоғары оқу орындарының 66 шет тілі оқытушысы қатысты. Мақаланың тұжырымдары зерттеу нәтижелерін көрсетеді.

**Түйін сөздер:** ұйымдық адалдық, жақтаушылық, мансаптық бағыт, университет оқытушысы.

### **Введение**

Проблема организационной лояльности (приверженности) является актуальной с точки зрения имплементации в практике организационной культуры (Rocha et al, 2008), реализации потенциала социального капитала и ее решение может быть использовано для диагностики и управления приверженностью сотрудников организации (Берлизева, 2013).

Эта тема также актуальна для институтов высшего образования, где организационная лояльность (приверженность) преподавателя академической политике университета напрямую отражается на будущем человеческом капитале социума (Ghalavandi, 2010). Интернационализация, глобализация и полиязычие высшего образования влекут за собой востребованность преподавателей иностранных языков, которые часто преподают, в частности английский язык в нескольких рабочих местах. Выявление и формирование организационной лояльности (приверженности) преподавателя является проблемой, элементом организационной культуры и академической политики университета. Понимание предикторов организационной лояльности через выявление и воздействие на карьерные ориентации педагогов актуализирует исследования, посвященные изучению многомерных связей этих

феноменов и путей формирования организационной приверженности преподавателей.

Хотя исследования феномена организационной лояльности продолжают более полувека, в научной литературе еще существуют разные подходы относительно понятия «приверженность», и не сформировано унитарное определение этого явления. В разных подходах конструкты лояльности частично идентичны, но иногда – противоречивы (Трофимова, Бондаренко, 2013). В частности, рассматривать феномен лояльности как аттитюд или как модель поведения.

Так, организационная лояльность интерпретируется как «привязанность сотрудника к организации и чувство включенности в рабочее место» (O'Reilly & Chatman, 1986), «степень восприятия работником организационных ценностей, целей и его вклада в них (Jans, 1989), «относительная сила идентификации личности и участия в организации» (Cohen, 1993).

Интересной является модель организационной лояльности из пяти элементов: соответствие и принадлежность, статус и индивидуальность, доверие и взаимность, эмоциональное вознаграждение, экономическая взаимозависимость, соответствующие потребностям работника: быть принятым, уважение, безопасность, развитие, материальные средства (O'Malley, 2000).

Еще одна модель предлагает изучать лояльность к организации как «установку держаться в границах законности, корректно и благожелательно относиться к организации, в которой сотрудник работает» (Почебут, Чикер, 2000)

Известное признание и распространение получила трехкомпонентная концепция, в которой конструкты лояльности подчиняются максимально гибкой схеме. Авторы развивали и пересматривали определение лояльности более 10 лет и в итоге определяют, что «лояльность – это сила, которая привязывает человека к образу действий, соответствующему одной или нескольким целям» (Allen & Meyer, 2000). Предложенные виды организационной лояльности: аффективная, продолженная и нормативная лояльность. Аффективный компонент подразумевает «идентификацию, вовлеченность и эмоциональную привязанность» к компании. Высокий уровень аффективной лояльности свидетельствует, что работник желает оставаться в данной организации. Под продолженной лояльностью авторы рассматривают те личные и профессиональные вложения, которые сотрудник уже инвестировал в организацию, и последствия и альтернативы, которые ожидают его или ее после увольнения из данной организации. При высокой продолженной лояльности сотрудник сохраняет свое место в организации, взвесив и проанализировав имеющиеся выгоды. Нормативная лояльность складывается на основе чувства долга, ответственности относительно данной организации. Показатели значительной нормативной лояльности сотрудника показывают, что такой человек в силу высокого уровня социальной ответственности и долженствования сохранит верность организации.

Более поздние исследования выявили, что в настоящее время сотрудники имеют меньшую организационную приверженность по сравнению с предыдущими поколениями (Benson & Brown, 2009), организационная лояльность зависит от возраста и образования (Ling & Yuen, 2014), организационная лояльность подразумевает «эмоциональную привязанность работника, которая формируется через предыдущий опыт работы, личностные характеристики работника и восприятие организации» (Иванова, 2019).

На сегодняшний день в русскоязычных публикациях на тему организационной лояльности наиболее известны работы В. Доминьяк (2006), который считает, что организационная приверженность формируется на основе субъективного восприятия индивидом различных ситуаций, в

том числе организационного, предыдущего поведения и их интерпретации, с учетом текущей индивидуальной мотивационной картины.

Рассмотренные подходы к организационной приверженности позволяют рекомендовать руководителям институтов высшего образования анализировать, прогнозировать и планировать действия, направленные на укрепление лояльности преподавателей и сотрудников. В этом контексте нас интересовал вопрос идентификации предикторов организационной лояльности сотрудников. В научной литературе имеются многочисленные исследования, указывающие на наличие взаимосвязи между организационной приверженностью и карьерными ориентациями сотрудников. Результаты даже этих немногочисленных исследований неоднозначные. Поэтому выявление многомерных связей между феноменами организационной приверженности и карьерными ориентациями преподавателей вузов актуализирует исследовательские вопросы данного пилотного исследования. При этом изучение организационной приверженности проводится чаще всего на основе трехкомпонентной концепции (Allen & Meyer, 2000) и карьерных ориентаций – на основе якорной концепции (Schein, 1996). Известный своей теорией организационной культуры Э. Шейн считает, что якорная концепция карьеры естественна для любой культуры, но в то же время карьерные ориентации отличаются между разными культурами. Соответственно, система развития карьеры должна быть адаптирована к определенным особенностям культуры, и в частности к организационной культуре и академической политике университета: «для крупной многонациональной компании будет неэффективно применять одну и ту же систему или вести одинаковый диалог в своих дочерних компаниях по всему миру» (Schein, 1996).

В исследовании, проведенном в Сингапурском университете менеджмента, ученые выявили высокую степень взаимосвязи между карьерными якорями педагогов, их удовлетворенностью работой и намерениями оставить работу. Последние являются индикаторами организационной приверженности. Как утверждают авторы, результаты исследования «важны для понимания этой группы работников, формирующего будущее поколение человеческого капитала на своих рабочих местах» (Tan & Quek, 2001).

Аналогичное исследование, проведенное в Иране, обнаружило положительную значимую связь между компонентами якорей карьеры и

организационной приверженностью преподавателей университета. А именно, статистически доказано, что предикторами организационной приверженности являются профессиональная компетентность, менеджмент (управленческая компетентность), автономия, вызов и интеграция стилей жизни (Ghalavandi, et al., 2012).

Иные данные были получены в выборке работников южноафриканской компании: обнаружена значительная, но слабая связь между якорями карьеры и организационной приверженностью сотрудников. Автор указывает карьерные ориентации, предпринимательство, служение и интеграция стилей жизни как лучшие предикторы уровня организационной лояльности. В то же время выявлено, что участники эксперимента с высокой аффективной и нормативной приверженностью остаются в организации с большей вероятностью. Данное исследование подтвердило, что на взаимосвязь карьерных ориентаций и организационной приверженности влияет раса, занимаемая должность и возраст, но не влияет пол сотрудника (Clinton-Baker, 2013). С приведенным выше исследованием, проведенным в Иране, совпадает только фактор «интеграция стилей жизни» как предиктор организационной лояльности.

Последние исследования российских ученых с использованием подтверждающего факторного анализа свидетельствуют, что модератором связи объективного успеха с карьерным потенциалом работника является компетентность работника в организации решения рабочих задач. У работников с более высоким уровнем задачной (профессиональной) компетентности объективный успех зависит от сочетания адаптивности работника с его профессиональной мобильностью, т.е. готовностью сменить сферу деятельности и место работы. Последний фактор носит название «стабильность места работы» в концепции карьерных ориентаций (Маничев, Старикова, 2018).

Эти результаты частично подтверждают исследования других российских ученых, которые выявили, что такие карьерные ориентации как «профессиональная компетентность» и «интеграция стилей жизни» являются наиболее выраженными и преобладающими стимулами к развитию карьеры научно-педагогических работников и инструментом повышения их вовлеченности в организационные процессы (Давыдова, Карпова и Тарасова, 2018).

В контексте изучения организационной лояльности и карьерных ориентаций в российских условиях приведенное выше исследование является наиболее широко признанным (Доминьяк,

2006). Автор разработал расширенную модель и формулу прогноза организационной лояльности сотрудника и установил наличие прямой связи данного феномена с занимаемой должностью и положительной нелинейной связи со стажем работы. В отличие от южноафриканской культуры, в российской культуре уровень организационной лояльности не изменяется с возрастом.

Таким образом, изучение литературы по проблемам организационной лояльности и карьерных ориентаций сотрудников различных организаций, и в том числе преподавателей университетов, позволяет анализировать перспективы сотрудничества работника и организации.

### Методология

В данном пилотном проекте использован метод количественного исследования с использованием стандартизированных тестовых опросников. Целевая аудитория состояла из вузовских преподавателей иностранных языков и основывалась на вероятностной (случайной) выборке. Из 85 распространенных вопросников были отобраны 66 валидных анкет, что составляет 78,5% от общего числа, которые были подвергнуты интерпретации и анализу в качестве реальных ответов. Опросник состоял из 3-х частей. Часть 1 включает в себя методику диагностики ценностных ориентаций в карьере «Якоря карьеры», разработанную Э.Шейном (Shein, 1996) и адаптированную в русскоязычной версии (Почебут, Чикер, 2000). Часть 2 представляет собой опросник «Организационная лояльность сотрудников организации» (Allen, Meyer, 2000), адаптированный в русскоязычной культуре В. Доминьяк (2006), состоящий из 18 утверждений. Часть 3 представляет собой вопросник, связанный с демографическими данными респондентов. В выборке представлены 4 респондента мужского и 62 – женского пола; в том числе 8 преподавателей в возрасте 21-25 лет, 32 респондента 26-30 лет и 26 – в возрасте 31-35 лет. Подавляющее большинство респондентов (55) имеют образование на уровне магистратуры, 5 преподавателей – закончили бакалавриат, и 6 имеют степень PhD; при этом 26 педагогов имеют общий педагогический стаж работы до 5 лет, 19 преподавателей – от 6 до 10 лет и 21 – от 11 и более лет. Один из вопросов касался стажа работы в данном университете: до 1 года – 16 педагогов, 1-2 года – 11 респондентов, 3-5 лет – 22 педагога, 6-10 лет – 11 преподавателей, и более 11 лет – 6 человек. Статистическая обработка данных проведена в

программе IBM SPSS-23. Описательные и логические статистические методы использованы, чтобы решить следующие задачи:

1) определить уровень проявлений организационной приверженности, карьерных ориентаций, и значимые корреляции между этими факторами в выборке респондентов, преподавателей иностранных языков вузов;

2) установить, какие компоненты карьерных ориентаций и демографических характеристик могут быть предикторами организационной лояльности преподавателей университетов;

3) сформулировать рекомендации для проведения экспериментального исследования карьерных ориентаций и организационной привержен-

ности с расширенной выборкой преподавателей вузов для структурного моделирования стратегии организационной культуры вуза и имплементации выводов в соответствующие разделы организационной психологии.

### Результаты и обсуждение

Результаты этого исследования представлены в соответствии с поставленными исследовательскими задачами.

*Уровень карьерных ориентаций преподавателей университетов.* Описательная статистика уровня карьерных ориентаций преподавателей университетов, участвовавших в исследовании, приводится в таблице 1.

Таблица 1 – Среднее, стандартное отклонение и уровень карьерных ориентаций

	Профессиональная компетенция	Менеджмент	Автономия	Стабильность работы	Стабильность места жительства	Служение	Вызов	Интеграция стилей жизни	Предпринимательство
Среднее (N=66)	6,47	5,43	7,5	8,06	4,91	8,15	5,79	7,81	6,09
Стандартное отклонение, SD	2,07	2,21	1,78	2,19	2,49	1,86	2,01	1,38	2,13
Уровень	Средний	Средний	Высокий	Высокий	Низкий	Высокий	Средний	Высокий	Средний

Уровни карьерных ориентаций «служение» (M=8,15 при SD – 1, 86), «стабильность работы» (M=8,06 при SD – 2, 19), «интеграция стилей жизни» (M=7,81 при SD – 1, 38) и «автономия» (M=7,5 при SD – 1, 78) являются высокими в данной выборке.

Наибольшая выраженность карьерной ориентации «служение» в изучаемой выборке преподавателей свидетельствует о преобладании у них таких ценностей как «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» (Shein, 1996: 88). Такие профессионалы стремятся реализовать свои навыки и опыт для социально значительной цели, быть полезными для сообщества, видеть определенные результаты своего труда, часто без акцента на материальное вознаграждение.

Выраженность карьерной ориентации «стабильность работы» определяется значительной

потребностью преподавателей в определенности, устойчивости и предсказуемости. В сочетании с ценностью «служения», «стабильность места работы» подразумевает заинтересованность в преподавании в таком университете, который отличается стабильным положением и надежностью на рынке образовательных услуг. Для педагогов с преобладанием этой карьерной ориентации работа и карьера отождествляются.

Уровни карьерных ориентаций «интеграция стилей жизни» и «автономия» – высокие и приблизительно одинаковые, что свидетельствует о разнонаправленных ценностях карьеры. Для первой характерно стремление к балансу и уравновешенности потребностей карьеры, семейных и личных интересов с тенденцией к конформности, для второй – стремление работать самостоятельно, независимо, своим способом, темпом и по собственным стандартам.

Выявлены средние уровни карьерных ориентаций «профессиональная компетенция» ( $M=6,47$  при  $SD=2,07$ ), «предпринимательство» ( $M=6,09$  при  $SD=2,13$ ), «вызов» ( $M=5,79$  при  $SD=2,01$ ) и «менеджмент» ( $M=5,43$  при  $SD=2,21$ ).

Преподаватели университетов в изучаемой выборке, хотя и ориентированы на развитие «профессиональной компетенции» и навыков в области их специализации, проявляют эти стремления умеренно, на среднем уровне. Так же умеренно проявляется у преподавателей вузов стремление к созданию собственного бизнеса, новых товаров или услуг, к преодолению препятствий, «вызову» рискам, конкуренции, и к власти, управлению.

Карьерная ориентация «стабильность места жительства» имеет наименьший уровень ( $M=4,91$  при  $SD=2,49$ ), что означает, что переезды и частые командировки являются неприемлемыми у преподавателей вузов.

Полученные результаты подтверждают ранее проведенные исследования (Tan & Quek, 2001; Parker & Tazhina, 2012; Фадеева, 2012) о различных уровнях карьерных ориентаций работников в организациях. Также эти результаты частично согласуются с итогами другого исследования о карьерных ориентациях и профессиональной самореализации преподавателей высшей школы (Сабанчиева, 2010), в которой установлено,

что высокий уровень якорей карьеры в российской выборке университетских педагогов характерен для «профессиональной компетенции», «стабильности работы» и «служения», низкий – для карьерной ориентации «предпринимательство».

Таким образом, в пилотном исследовании у преподавателей университетов преобладающей карьерной ориентацией оказалась главная гуманистическая ценность в профессии педагога – «служение». Преподаватели вузов указывают как приоритетное направление своей профессиональной карьеры – «служение» их творческого потенциала, чтобы приносить пользу студентам, университету, обществу. Высокий уровень и сочетание карьерной ориентации «служение» с карьерной ценностью «стабильность работы» могут быть основой для формирования организационной приверженности преподавателей вузов, предикторами создания привлекательной и сильной организационной культуры университета с гарантией реализации потенциала преподавателей и постоянной их занятости на одном рабочем месте.

*Уровень организационной лояльности преподавателей университетов.* Описательная статистика уровня организационной лояльности преподавателей университетов, участвовавших в исследовании, приводится в таблице 2.

**Таблица 2** – Средняя, стандартное отклонение и уровень организационной лояльности

	Аффективная лояльность	Продолженная лояльность	Нормативная лояльность	Общая организационная лояльность
Среднее (N=66)	3,47	3,48	3,78	3,58
Стандартное отклонение, SD	0,89	1,32	1,40	1,01
Уровень	Средний	Средний	Высокий	Высокий

Результаты показывают, что показатели умеренных шкал аффективной и продолженной лояльности преподавателей университетов имеют средний уровень выраженности, а нормативная лояльность и общая организационная лояльность проявляются на высоком уровне. Так, уровень аффективной лояльности колеблется в пределах 1,33 – 6,33 баллов. Показатели продолженной лояльности варьируют в пределах 1,0 – 6,5 баллов, и нормативная лояльность изменяется от 1,17 до 6,83 баллов.

Полученные результаты подтверждают ранее приведенные исследования по компонентам организационной лояльности (Allen, Meyer, 2000: 297; Доминьяк, 2006: 193), где авторы указывают на основную особенность трехкомпонентной модели. Эта особенность заключается в том, что компоненты развиваются независимо друг от друга на основе различных предпосылок и посредством различных процессов. Поэтому, полученные данные приблизительно одинакового среднего уровня аффективной и продолженной

лояльности преподавателей университетов объяснимы. Так, аффективная лояльность (M=3,46 при SD=0,89) формируется на основе опыта работы, вследствие взаимодействия сценариев «организационная поддержка и справедливость» и «личная значимость и компетентность».

Продолженная лояльность (M=3,48 при SD=1,32) вырабатывается на базе осмысления и анализа персональных инвестиций в организацию и понимания вероятных последствий, если работник покинет организацию.

Нормативная лояльность (M=3,78 при SD=1,40) развивается в процессе социализации в семье, социуме и организации. При этом различные виды и формы организационной социализации обуславливают достаточно высокий уровень нормативной приверженности сотрудника, стимулируя желание последнего отплатить организации.

Таким образом, изученная в данной выборке трехкомпонентная структура организационной лояльности соответствует «концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую (интенциональную) составляющие» (Доминьяк,

2006: 197). С позиций исследуемых задач, аффективную лояльность преподавателей как форму психологической привязанности к организации следует развивать до высокого уровня для формирования сильных положительных установок к университету. Также инвестиции вузов в повышение квалификации педагогов и другие социализующие мероприятия могут еще более усилить продолженную и нормативную лояльность, что отразится на увеличении уровня общей организационной лояльности (Ghalavandi и др., 2012: 65). В свою очередь высокая организационная лояльность (приверженность) преподавателей к университету способствует достижениям и академической эффективности процесса преподавания.

*Взаимосвязь между уровнем карьерных ориентаций и организационной лояльностью преподавателей университетов.* Проведен анализ двустороннего типа связи (как положительной, так и отрицательной, по принципу «все со всеми») между уровнями карьерных ориентаций и организационной лояльности преподавателей университетов (табл. 3). Значимые коэффициенты корреляций отмечены в матрице.

Таблица 3 – Взаимосвязь между уровнем карьерных ориентаций и организационной лояльности

	Профессиональная компетенция	Менеджмент	Автономия	Стабильность работы	Стабильность места жительства	Служение	Вызов	Интеграция стилей жизни	Предпринимательство	Аффективная лояльность	Продолженная лояльность	Нормативная лояльность
Профессиональная компетенция	1	,111	,336**	,380**	,286*	,542**	,498**	,339**	,195	,215	,263*	,079
Менеджмент		1	-,090	,158	,115	,093	,512**	,212	,592**	,069	-,113	-,126
Автономия			1	,307*	,191	,452**	,130	,533**	,294*	,125	,240	,133
Стабильность работы				1	,205	,468**	,263*	,436**	-,054	,194	,296*	,273*
Стабильность места жительства					1	,167	,216	,231	,155	,516**	,324**	,101
Служение						1	,439**	,575**	,229	,135	,286*	,096
Вызов							1	,363**	,454**	,147	,136	,100
Интеграция стилей жизни								1	,383**	,117	,124	,022
Предпринимательство									1	,049	-,142	-,237
Аффективная лояльность										1	,537**	,409**
Продолженная лояльность											1	,735**
Нормативная лояльность												1

\*\* . Корреляция значима на уровне 0,01 (2-сторон).

\* . Корреляция значима на уровне 0,05 (2-сторон).

Шкалы организационной лояльности коррелируют между собой в пределах 0,324-0,537 при  $p \leq 0,01$ , и шкала «продолженная лояльность» показывает сильную степень связи с шкалой нормативной лояльности  $R=0,735$  при  $p \leq 0,01$ . Большинство шкал карьерных ориентаций имеют положительную среднюю степень связи между собой ( $R=0,336-0,592$  при  $p \leq 0,01$ ).

Обнаружены значимые корреляционные связи уровне  $p \leq 0,05$  между шкалами карьерных ориентаций и организационной лояльности: «профессиональная компетенция – продолженная лояльность» (0,263), «стабильность работы – нормативная лояльность» (0,273), «стабильность работы – продолженная лояльность» (0,296), «служение – продолженная лояльность» (0,286). Более значимые корреляционные связи уровне  $p \leq 0,01$  установлены между шкалами «стабильность места жительства – аффективная лояльность» (0,516), «стабильность места жительства – продолженная лояльность» (0,324).

Полученные результаты в определенной степени согласуются с данными других исследователей (Allen, Meyer, 2000: 293; Доминьяк, 2006: 183; Clinton-Baker, 2013: 167), которые установили тесную корреляцию между аффективной шкалой и общей организационной лояльностью, отсутствие существенной корреляции между продолженной шкалой и общей организационной лояльностью, и сильная связь между аффективной и нормативной лояльностью. В последующих исследованиях Мейер и его коллеги доказали, что два последних конструкта – это самостоятельные феномены, несмотря на высокие значения их корреляции. Исследователи также показали надежность по внутренней согласованности (коэффициент Кронбаха): для аффективной лояльности – 0,74-0,89 и на российской выборке – 0,84; для продолженной лояльности – 0,69-0,84 и на российской выборке – 0,49; для нормативной лояльности – 0,75 и на российской выборке – 0,79.

В нашем пилотном исследовании более тесная связь установлена между нормативными и продолжительными компонентами, чем между аффективной и нормативной лояльностью, что можно отнести к различиям культуры. Но в обоих случаях установленные коэффициенты корреляции – на значимом уровне  $p \leq 0,01$ .

Относительно взаимосвязи между лояльностью и показателями карьерных ориентаций данные также разноречивы. В одних исследованиях статистически значимых связей не обнаружено (Доминьяк, 2006: 185), и автор полагает, что ра-

ботники, обладающие различными карьерными ориентациями, могут быть как лояльными, так и нелояльными. В другом исследовании обнаружена значительная, но слабая связь между якорями карьеры и организационной приверженностью сотрудников (Clinton-Baker, 2013).

В то же время, в некоторых работах выявлено, что карьерные ориентации «профессиональная компетентность» и «интеграция стилей жизни» являются наиболее преобладающими стимулами научно-педагогических работников и инструментом повышения их вовлеченности в организационные процессы (Давыдова, Карпова и Тарасова, 2018). Аналогичное исследование, проведенное в Иране, обнаружило также положительную значимую связь между якорями карьеры «профессиональная компетентность», «менеджмент» (управленческая компетентность), «автономия», «вызов и интеграция стилей жизни» и организационной приверженностью преподавателей университета (Ghalavandi, et al., 2012).

Таким образом, корреляционный анализ Пирсона был проведен для изучения взаимосвязи между основными карьерными ориентациями преподавателей университетов и их организационной приверженностью. Частично данные подтверждаются результатами аналогичных исследований, проведенных в разных культурах, однако в определенной степени полученные данные являются новыми и оригинальными. В этом исследовании доказывается, что ценности карьерных ориентаций влияют на организационную лояльность преподавателей вузов. Полученные данные объясняют, что преподаватели с высоким уровнем карьерной ориентации «стабильность места жительства» продемонстрируют высокий уровень аффективной лояльности в преподавательской вузовской практике. Преподаватели с высоким уровнем карьерной ориентации «профессиональная компетентность», «стабильность работы», «стабильность места жительства» и «служение» проявят высокий уровень продолженной лояльности к вузу; и педагоги с высоким уровнем карьерной ориентации «стабильность работы» покажут высокий уровень нормативной лояльности к университету, в котором преподают.

Приведенные компоненты организационной лояльности преподавателей определяют эффективность университета, поскольку это явление имеет широкий диапазон воздействия на различные аспекты организационной культуры и академической политики вуза. Поэтому показатели личных карьерных ориентаций преподавателей



важны для понимания аффективной, продолженной и нормативной лояльности педагогов и формирования лояльного преподавательского состава университета.

В связи с тем, что корреляционный анализ не позволяет в полной мере установить однозначные связи между переменными, мы обратились к множественному регрессионному анализу, чтобы выявить основные предикторы организационной лояльности преподавателей университетов.

*Основные предикторы уровня организационной лояльности преподавателей университетов.* Из девяти шкал карьерных ориентаций только 4 шкалы, а именно, «стабильность места жительства», «стабильность работы», «служение» и «предпринимательство» и из демографических данных, только общий стаж работы вносит достоверный разной степени значимости вклад в проявления трех шкал организационной лояльности.

В таблице 4 показаны результаты множественного регрессионного анализа, где показатели шкалы аффективной лояльности приняты за зависимую переменную. Доминирующим предиктором аффективной лояльности преподавателей вузов является стабильность места жительства ( $\beta=0,477$ ,  $t=4,514$  при  $p=0,000$ ). Стандартизированные коэффициенты регрессии ( $\beta$ ) являются статистически достоверными, что позволяет интерпретировать относительную степень влияния другого предиктора, общего стажа работы ( $\beta=0,227$ ,  $t=2,144$  при  $p=0,036$ ).

Значение  $R^2$  составляет 0,260 и 0,310 и показывает, что 26,0% и 31,0% дисперсии переменной «аффективная лояльность» обусловлено соответственно влиянием факторов – стабильность места жительства в отдельности и комбинацией факторов (стабильность места жительства+ общий стаж работы). Каждая из независимых переменных вносит вклад в оценку зависимой переменной и коррелирует с ней положительно.

**Таблица 4** – Множественный регрессионный анализ (пошаговый метод) шкалы аффективной лояльности и карьерных ориентаций преподавателей университетов.

Модель аффективной лояльности	Нестандартизированный коэффициент регрессии	Стандартизированный коэффициент регрессии	Отношение коэффициента В к своей стандартной ошибке	Значимость	Коэффициент детерминации
	B	$\beta$	t	Sig. t	$R^2$
Стабильность места жительства	0,171	0,477	4,514	0,000	0,260
Стаж работы	0,238	0,227	2,144	0,036	0,310
Константа	2,169		7,828	0,000	

Результаты F-теста показали, что существует значительная связь между двумя указанными переменными предикторами и аф-

фективной лояльностью преподавателей ( $F = 14,174$ ) при значимом уровне  $p < 0,05$  (табл.5).

**Таблица 5** – Множественный регрессионный анализ (пошаговый метод): ANOVA для шкалы аффективной лояльности.

Модель	Сумма квадратов	df	Средний квадрат	F	Значимость
Регрессия	15,947	2	7,974	14,174	0,000
Остаток	35,442	63	0,563		
Всего	51,389	65			

Результаты этого множественного регрессионного анализа также показали, что сочетание карьерной ориентации «стабильность места жительства и общего стажа работы» составило 31% вклада в вариативность аффективной лояльности. Это означает, что до 69% изменений показателей аффективной лояльности преподавателей вузов невозможно предсказать с помощью карьерных ценностей, поскольку это может быть вызвано другими переменными (факторами), которые не рассматриваются в данном исследовании.

В таблице 6 приводятся результаты изменений характеристик регрессионного анализа при поэтапном включении новых предикторов в уравнение регрессии для модели продолженной лояльности. С возрастанием числа предикторов наблюдается тенденция возрастания значений  $R^2$  и суммы квадратов (табл. 7), в то время как зна-

чение среднего квадратов убывает. Как можно видеть, в результате применения пошагового метода из 9 предикторов карьерных ориентаций в уравнение регрессии по продолженной лояльности включены три: стабильность места жительства, служение и предпринимательство. Также, как и в случае с аффективной лояльностью, вторым по значимости предиктором продолженной лояльности после стабильности места жительства является стаж работы.

Коэффициент множественной корреляции  $R$  отражает связь зависимой переменной «продолженная лояльность» с совокупностью четырех независимых переменных и равен 0,571. Значение  $R^2$  составляет 0,325 и показывает, что 32,5 % дисперсии переменной «продолженная лояльность» обусловлено влиянием совокупности предикторов.

**Таблица 6** – Множественный регрессионный анализ (пошаговый метод) шкалы продолженной лояльности и карьерных ориентаций преподавателей университетов.

Модель продолженной лояльности	Нестандартизированный коэффициент регрессии	Стандартный коэффициент регрессии	Отношение коэффициента В к своей стандартной ошибке	Значимость	Коэффициент детерминации
	B	$\beta$	t	Sig. t	$R^2$
Стабильность места жительства	0,136	0,254	2,337	0,023	0,106
Стаж работы	0,515	0,329	3,044	0,003	0,183
Служение	0,247	0,348	3,149	0,003	0,267
Предпринимательство	-0,156	-0,249	-2,293	0,025	0,325
Константа	0,758		0,950	0,346	

Стандартные коэффициенты регрессии  $\beta$  являются статистически достоверным, что позволяет интерпретировать относительную степень влияния каждого из предикторов: для переменной «стабильность места жительства»  $\beta=0,254$ ; для переменной «служение»  $\beta=0,348$ ; для переменной «предпринимательство»  $\beta=-0,249$ ; и для переменной «стаж работы»  $\beta=0,329$ .

Известно, что стандартный коэффициент регрессии  $\beta$  отражает частную корреляцию независимой и зависимой переменных. В случае с независимой переменной «предпринимательство» выявляется значимая обратная связь с зависимой переменной «продолженная лояльность» при фиксированных значениях других независи-

мых переменных (с учетом влияния последних). Очевидно, что данная независимая переменная тесно коррелирует с другими независимыми переменными, т. к. абсолютное значение ее коэффициента  $\beta$  является наименьшим среди других показателей  $\beta$ . Приведенные стандартные коэффициенты регрессии  $\beta$  позволяют предположить, что наиболее существенное положительное воздействие на продолженную лояльность имеет переменная «служение».

Результаты F-теста показали, что существует значительная связь между указанными переменными предикторами и продолженной лояльностью преподавателей ( $F = 7,337$ ) при значимом уровне  $p < 0,05$  (табл. 7).

**Таблица 7** – Множественный регрессионный анализ (пошаговый метод): ANOVA для шкалы продолженной лояльности.

Модель	Сумма квадратов	df	Средний квадрат	F	Значимость
Регрессия	37,176	4	9,294	7,337	0,000
Остаток	77,272	61	1,267		
Всего	114,448	65			

Результаты множественного регрессионного анализа уровня нормативной лояльности и карьерных ориентаций преподавателей университетов приведены в таблице 8. Как видно, доминирующим предиктором нормативной лояльности является независимая переменная стабильность места работы ( $\beta=0,313$ ,  $t=2,703$  при  $p=0,009$ ). Вторым предиктором определяется стаж работы ( $\beta=0,298$ ,  $t=2,576$  при  $p=0,012$ ). Обе независимые переменные входят в уравнение регрессии с положительными коэффициентами, что свидетельствует о том, что с возрастанием независимой переменной значение зависимой переменной также возрастает.

Стандартизированный результат  $\beta$ -оценки позволяет прогнозировать, что увеличение на одну единицу стандартного отклонения переменной стабильности места работы отразится на увеличении уровня нормативной лояльности на 3,13 единиц стандартного отклонения. Доля дисперсии зависимой переменной «нормативная лояльность», обусловленная влиянием независимых переменных,  $R^2=0,166$ . Для данного регрессионного анализа с двумя независимыми переменными это означает, что только 16,6 % дисперсии переменной (нормативная лояльность) определяется совокупным воздействием переменных «стабильность места работы» и «стаж работы».

**Таблица 8** – Множественный регрессионный анализ (пошаговый метод) шкалы нормативной лояльности и карьерных ориентаций преподавателей университетов.

Модель нормативной лояльности	Нестандартизированный коэффициент регрессии	Стандартный коэффициент регрессии	Отношение коэффициента « <b>B</b> » к своей стандартной ошибке	Значимость	Коэффициент детерминации
	<b>B</b>	$\beta$	<b>t</b>	<b>Sig. t</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
Стабильность места работы	0,198	0,313	2,703	0,009	0,078
Стаж работы	0,491	0,298	2,576	0,012	0,166
Константа	1,267		1,698	0,095	

Таким образом, каждая из независимых переменных вносит примерно одинаковый вклад в оценку зависимой переменной и коррелирует с ней положительно. На основании данных таблицы 9, результаты F-теста показали, что существует значительная связь между двумя переменными предикторами с уровнем нормативной лояльности преподавателей университетов ( $F = 6,265$ ) при уровне значимости  $p < 0,05$ . Результаты этого множественного регрессионного анали-

за также показали, что комбинация переменных «стабильность места работы» и «стаж работы» составила 16,6% различий в факторе нормативной лояльности. Это означает, что до 83,4% различий в уровне нормативной лояльности преподавателей вузов невозможно предсказать с помощью карьерных ориентаций и стажа работы, поскольку это может быть вызвано другими переменными (факторами), которые не рассматриваются в данном исследовании.

**Таблица 9** – Множественный регрессионный анализ (пошаговый метод): ANOVA для шкалы нормативной лояльности.

Модель	Сумма квадратов	df	Средний квадрат	F	Значимость
Регрессия	20,994	2	10,497	6,265	0,003
Остаток	105,549	63	1,675		
Всего	126,543	65			

Таким образом, в данном исследовании показано, что карьерная ориентация «стабильность места жительства» является предиктором аффективной и продолженной лояльности преподавателей вузов. Наряду со «стабильностью места жительства», для продолженной лояльности предикторами также выступают карьерные ориентации «служение» и «предпринимательство». Карьерная ориентация «стабильность места работы» оказалась предиктором нормативной лояльности педагогов. Эти результаты согласуются с ранее опубликованными данными (Доминак, 2006; Clinton-Baker, 2013; Ghalavandi, et al., 2012). Из набора демографических характеристик, только общий стаж работы является предиктором и вносит вклад в вариативность всех 3-х компонентов организационной лояльности преподавателей университетов. Этот факт соответствует исследованиям, где отмечается нелинейный характер связи между организационной лояльностью и стажем работы в организации, с снижением уровня организационной лояльности на протяжении первых двух лет работы и последующим ростом (Доминак, 2006).

### Выводы

В пилотном исследовании был изучен уровень проявлений трех компонентов организационной приверженности и карьерных ориентаций преподавателей вузов; установлены ценности карьерных ориентаций и демографических характеристик, являющихся предикторами организационной лояльности этой профессиональной группы. Были использованы методы теоретического анализа современных научных источников литературы, количественного исследования с применением стандартизированных тестовых опросников, и статистические методы обработки и интерпретации данных.

Карьерная ориентация «стабильность места жительства» является предиктором аффективной и продолженной лояльности преподавателей

вузов. Для продолженной лояльности предикторами дополнительно выступают карьерные ориентации «служение» и «предпринимательство». Карьерная ориентация «стабильность места работы» оказалась предиктором нормативной лояльности педагогов. Из демографических характеристик, только общий стаж работы является предиктором и вносит значимый вклад в вариативность всех 3-х компонентов организационной лояльности преподавателей университетов. Установлены достоверно значимые корреляции между этими факторами, что позволяет утверждать, что формирование организационной лояльности преподавателей университета возможно в проектах социального предпринимательства, через внедрение таких карьерных ценностей, как «служение» и «предпринимательство». Такие предикторы, как «стабильность места работы» и «стаж работы» могут внести вклад в формирование нормативной организационной лояльности преподавателя.

Изучение проблем организационной приверженности преподавателей иностранных языков важно в виду полилингвистической направленности образования в Казахстане и востребованности преподавателей иностранных языков, которые часто преподают, в частности английский язык в нескольких рабочих местах. Знание предикторов организационной лояльности (приверженности) преподавателя дает возможность планировать мероприятия, обращенные на ее укрепление и развитие организационной культуры и академической политики университета в целом.

Перспективы внедрения и применения полученных результатов заключаются в проведении экспериментального исследования, мониторинге организационной приверженности и карьерных ориентаций расширенной выборки преподавателей иностранных языков вузов для структурного моделирования стратегии организационной культуры вуза и имплементации выводов в соответствующие разделы организационной психологии.

## Литература

- Allen N., Meyer J. Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. – MA: Kluwer Academic Publishers. – 2000. – P. 285-314.
- Benson J., Brown M. Generational Differences at Work: Do they Matter? // *The International Journal of Human Resource Management*. – 2009 – 22(9) – P. 1843-1865.
- Берлизова Я.В. Интегральная модель организационной лояльности персонала // *Вестник Кемеровского государственного университета*. – 2013. – № 4 (56). – С. 174-178.
- Ghalavandi H., Arbabisarjou A., Yarmohammadzadeh P., Soltanzadeh V., Iman S., Sokooti N. Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members // *Journal of Studies in Education*. – 2012. – Т. 2. – № 1. – P. 58-71.
- Давыдова Л.Н., Карпова Г.Ф., Тарасова Т.Г. Современные подходы к разработке карьерных маршрутов научно-педагогических работников университета // *Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика*. – 2018. – № 2. – С. 51-60.
- Доминяк В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. на соиск. учен. степ. канд. психол. наук (19.00.05) / СПбГУ. – СПб., 2006. – 280 с.
- Иванова Н. Лояльность персонала как феномен // *Вестник Института Бурджунта*. – 2019. – № 2. – С. 23-28.
- Jans N. Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*. -1989. – № 10. – P. 247-266.
- Ling L., Yuen J. Organizational Commitment of White Collar Employees in Damansara Heights, Kuala Lumpur // *Journal of Social Economics Research*. – 2014. – № 1(7). – P. 156-168.
- Маничев С.А., Старикова М. А. Личность в профессиональном контексте: профессиональная карьера // *Материалы международной научной конференции «Ананьевские чтения-2018: Психология личности – традиции и современность»*. – СПб.: Айсинг, 2018. – С. 357.
- Musto J. Organizational Commitment: A Comparison Between Two Generations of Employees in the Workplace: Baby Boomers and Generation X. Master dissertation in Education, Fisher Digital Publications at St. John Fisher College. – 2003. – 134 p. URL: [https://fisherpub.sjfc.edu/education\\_ETD\\_masters](https://fisherpub.sjfc.edu/education_ETD_masters)
- O'Malley M. Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last. – 2000. – 272 p.
- O'Reilly C., Chatman J. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior // *Journal of Applied psychology*. – 1986. – P. 492-499.
- Parker J., Tazhina G. Improving the Workforce in Kazakhstan through Distance Learning Technologies // *Handbook of Research on Technologies for Improving the 21st Century Workforce: Tools for Lifelong Learning*. – 2012. – P. 359-372.
- Почебут Л.Г., Чикер В. А. Организационная социальная психология: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во «Речь», 2000. – 298 с.
- Rocha F., Cardoso L., Todera N. The importance of organizational commitment to knowledge management // *Comportamento Organizational E Gestao*. – 2008. – № 14(2). – P. 211-232.
- Сабанчиева Р.З. Карьерные ориентации и профессиональная самореализация преподавателей высшей школы // *Вестник КГУ*. – Алматы, 2010. – № 4 (16). – С. 280-284.
- Clinton-Baker M. The Relationship Between Career Anchors, Organisational Commitment And Turnover Intention. Master dissertation in Industrial and Organisational Psychology. – 2013. – 248 p.
- Cohen A. Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis // *Academy of management*. – 1993. – P. 1140-1157.
- Schein E. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century // *The Academy of Management Executive*. – 1996. – № 10(4). – P. 80-88.
- Tan H., Quek, B. An Exploratory Study on the Career Anchors for Educators in Singapore // *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. – 2001. – № 135(5). – P. 527-545.
- Трофимова Е.Л., Бондаренко В. Ю. Проблема приверженности персонала к организации в отечественной и зарубежной литературе // *Психология в экономике и управлении*. – Алматы, 2013. – № 1. – С.28-36.
- Фадеева Е.С. Карьерные ориентации преподавателей исследовательского университета // *Регионология*. – 2012. – №. 3 (80). – С. 117-121.

## References

- Allen N., Meyer J. (2000). Construct Validation in Organizational Behavior Research: The Case of Organizational Commitment. MA: Kluwer Academic Publishers. pp. 285-314.
- Benson J., Brown M. (2009) Generational Differences at Work : Do they Matter ? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), pp. 1843-1865.
- Berliseva Y. (2013) Integral'naya model' organizatsionnoy loyal'nosti personala [Integral Model of Organizational Loyalty of Personnel]. *Bulletin of the Kemerovo State University*, vol. 2, No 4 (56). – P. 174-178.
- Clinton-Baker M. (2013) The Relationship Between Career Anchors, Organisational Commitment And Turnover Intention. Master dissertation in Industrial and Organisational Psychology, 248 p. URL: [http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13098/dissertation\\_clintonbaker\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/13098/dissertation_clintonbaker_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cohen A. (1993) Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of management*, pp. 1140-1157.
- Davydova L., Karpova G., Ryabova E., Tarasova T. (2018). Sovremennyye podkhody k razrabotke kar'yernykh marshrutov nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov universiteta [Modern approaches to the development of career routes for scientific and pedagogical workers of the university]. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*, (2), pp. 51-60.
- Dominyak V. (2006) Organizatsionnaya loyalt'nost': model' realizatsii ozhidaniy rabotnika ot svoey organizatsii: [Organizational loyalty: a model for realizing the employee's expectations from his organization: Doctoral dissertation]. SPb.: SPbSU, 280 p.
- Fadeeva E. (2012) Kar'yernyye oriyentatsii prepodavateley issledovatel'skogo universiteta [Career Orientations of Research University Teachers]. *Regionology*, 3 (80), pp. 117-121.
- Ghalavandi H., Arbabisarjou A., Yarmohammadzadeh P., Soltanzadeh V., Iman S., Sokooti N. (2012) Relationship between Career Anchors and Organizational Commitment among Faculty Members. *Journal of Studies in Education*, Vol 2, No 1, pp. 58-71
- Ivanova N. (2019) Loyaltost personala kak fenomen [Staff loyalty as a phenomenon]. *Scientific bulletin of the Southern Institute of Management*, No 2, pp. 23-28.
- Jans N. (1989) Organizational commitment, career factors and career/life stage. *Journal of Organizational Behavior*, no 10, pp. 247-266.
- Ling L., Yuen J. (2014) Organizational Commitment of White Collar Employees in Damansara Heights, Kuala Lumpur. *Journal of Social Economics Research*, vol. 1(7), pp. 156-168.
- Manichev S., Starikova M. (2018) Lichnost' v professional'nom kontekste: professional'naya kar'yera [Personality in a professional context: professional career]. Proceedings of the International Scientific Conference "Ananiev Readings: Personality Psychology – Traditions and the Present", SPb.: Iceing, p. 357.
- Musto J. (2003) Organizational Commitment: A Comparison Between Two Generations of Employees in the Workplace: Baby Boomers and Generation X. Master dissertation in Education, Fisher Digital Publications at St. John Fisher College, 134 p. URL: [https://fisherpub.sjfc.edu/education\\_ETD\\_masters](https://fisherpub.sjfc.edu/education_ETD_masters)
- O'Malley M. (2000) Creating commitment: How to attract and retain talented employees by building relationships that last, 272 p.
- O'Reilly C., Chatman J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied psychology*, pp. 492-499.
- Parker J., Tazhina G. (2012) Improving the Workforce in Kazakhstan through Distance Learning Technologies. *Handbook of Research on Technologies for Improving the 21st Century Workforce: Tools for Lifelong Learning*, pp. 359-372.
- Pochebut L., Chiker V. (2000) Organizatsionnaya sotsial'naya psikhologiya: [Organizational social psychology. Textbook]. – SPb.: Rech Publishing House, 298 p.
- Rocha F., Cardoso L., Todera N. (2008) The importance of organizational commitment to knowledge management. *Comportamento Organizacional E Gestao*, no 14(2), pp. 211-232.
- Sabanchieva R. (2010) Kar'yernyye oriyentatsii i professional'naya samorealizatsiya prepodavateley vysshey shkoly [Career orientations and professional self-realization of higher education teachers]. *Bulletin of Kostroma State University*, no 16 (4), pp. 280-284.
- Schein E. (1996) Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *The Academy of Management Executive*, no 10(4), pp. 80-88.
- Tan H., Quek, B. (2001) An Exploratory Study on the Career Anchors for Educators in Singapore. *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 135(5), pp. 527-545.
- Trofimova E., Bondarenko V. (2013) Problema priverzhenosti personala k organizatsii v otechestvennoy i zarubezhnoy literature [The problem of personnel commitment to organization in domestic and foreign literature]. *Psychology in Economics and Management*, no 1, pp. 28-36.