

УДК 159.9.005.32

ВЛИЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ИДЕНТИФИКАЦИИ НА ВЗАИМОСВЯЗЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В РАБОТУ И ГРАЖДАНСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ВЫСШЕЙ ШКОЛЫ ВЬЕТНАМА

Л.Т.М. Лоан¹, Х.Х. Нгуен¹

¹ Вьетнамский национальный университет, 336 Нгуен Трай, Тхань Суан, Ханой, Вьетнам

Резюме

Цель настоящего исследования – изучение опосредующей роли организационной идентификации во взаимосвязи вовлеченности в работу и гражданского поведения преподавателей системы высшего образования Вьетнама. Авторы согласно специально разработанной методике опросили 648 преподавателей высшей школы трех городов Вьетнама: Ханоя, Дананга и Хошимина. Для обработки полученных данных использовались программа SPSS версии 22.0., описательный статистический и инференциальный статистический методы анализа, программа Hayes Process Macro версии 4.2.

В результате исследования были выявлены положительные связи между вовлеченностью в работу и гражданским поведением, между вовлеченностью в работу и организационной идентификацией, между гражданским поведением и организационной идентификацией, а также опосредованное организационной идентификацией влияние вовлеченности в работу на компоненты гражданского поведения, такие как ориентация на развитие образовательной организации, ориентация на соблюдение норм и правил, ориентация на студентов, ориентация на коллег. Полученные результаты расширяют понимание того, как вовлеченность в работу способствует гражданскому поведению преподавателей в образовательной организации. Кроме того, они подчеркивают важность формирования чувства организационной идентичности как фактора, влияющего на взаимосвязь вовлеченности в работу и гражданского поведения.

Использование полученных результатов может обеспечить повышение эффективности деятельности как преподавателей, так и образовательных учреждений в целом. В условиях, когда учебные организации Вьетнама встали на путь автономии и интернационализации, способность руководства вузов к вовлечению преподавателей в работу становится необходимой при создании позитивной совместной и инновационной среды обучения. Руководители должны признавать и правильно оценивать вклад преподавателей в работу, обеспечивать справедливую кадровую политику с целью создания условий для формирования у работников потребности вносить вклад в развитие и процветание образовательной организации. Обеспечение открытого пространства для общения, в котором преподаватели могут делиться мнениями, предлагать идеи и получать конструктивную обратную связь, также является важным фактором повышения организационного доверия.

Ключевые слова: вовлеченность в работу; гражданское поведение; организационная идентификация; социальная идентичность; образовательные учреждения; надрольное поведение; преподаватель; Вьетнам

Введение

В недавнем прошлом образование, в том числе и во Вьетнаме, рассматривалось как некоммерческая деятельность по формированию и профессиональному развитию личности. Однако сегодня оно постепенно превращается в «образовательную услугу» и представлено как форма обслуживания, а учащиеся и их родители принимают на себя роль клиентов, которые оплачивают образовательные услуги и выбирают те, которые считают для себя наиболее подходящими (Le, Do, 2017). В этом контексте образовательные учреждения считаются сервисными организациями, где работают преподаватели, которые не только несут ответственность за передачу знаний и навыков, но и вдохновляют, руководят и способствуют созданию динамичной, творческой академической среды.

В последние годы образовательные организации высшего уровня во всем мире сталкиваются с общими проблемами, характеризующимися все более жесткой конкуренцией и стремлением выжить. В первую очередь они заботятся об удержании талантливых преподавателей, повышении их лояльности к учебному заведению, поощрении их надролевого поведения, энтузиазма и трудолюбия. Эти усилия направлены на повышение качества преподавательской деятельности и научной работы, рост уровня профессионального образования, предоставляемого образовательной организацией, оптимизацию эффективности работы учреждения и формирование талантливых профессионалов для удовлетворения потребностей общества (Donglong, Taejun, Julie, Sanghun, 2020).

Благодаря своей многогранной роли преподавательский состав является основой учебных заведений, оказывая значительное влияние на качество преподавания и академические достижения (Oplatka, 2009). В настоящее время обязанности преподавателей выходят за рамки их профессиональной деятельности и включают выполнение дополнительных задач вне официальных обязанностей, что часто называют гражданским поведением в организации (ГПО; Organizational citizenship behavior) (Bateman, Organ, 1983; Organ, 1988). Гражданское поведение в организации выражается множеством сверхнормативных проявлений: готовностью преподавателей поддерживать коллег, участвовать во внеучебной работе и вносить позитивный вклад в общую жизнедеятельность своего учебного заведения (Dipaola, Tschannen-Moran, 2001). Исследования показали, что такое поведение положительно влияет на эффективность работы и развитие организации (Гулевич, 2013; Somech, Ron, 2007). Работники с высоким уровнем ГПО с большей вероятностью будут поддерживать своих коллег, строить с ними прочные отношения и добиваться успехов в работе (Гулевич, 2013; Oplatka, 2009; Choong, Ng, 2023).

На практике вьетнамские преподаватели сталкиваются со значительными трудностями при выполнении своих обязанностей. Расширение количества университетов и институтов, учебных программ значительно увеличило соотношение числа студентов к числу преподавателей. Так, за период

2013–2021 гг. самое низкое соотношение (20,8) имело место в 2018 г., однако в последующие годы оно постоянно росло и достигло 27,4 к 2021 г. (Minh, 2023). При этом доходы преподавателей во Вьетнаме остаются относительно низкими, что побуждает многих уходить из системы образования. За три года (с 2019 по 2022 г.) в секторе образования было зарегистрировано 16 427 оставивших работу, что составило 41,53% от общего числа работников государственного сектора, покинувших свои должности, причем 60% от общего числа преподавателей были в возрасте до 40 лет (Thanh, 2022). Чтобы поддержать рост и обеспечить долгосрочную жизнеспособность высшего образования, руководство образовательных организаций стремится к созданию условий для формирования у преподавателей высокой вовлеченности в работу и согласованности с целями организации (Somech, Ron, 2007; Zhang, He, Fu, 2021).

Вовлеченность в работу (*Work engagement*) является важнейшим фактором рабочей среды, существенно влияющим на эффективность работы сотрудников (Липатов, 2016; Burić, Masuka, 2018), способствует укреплению организационной культуры, улучшению психологического климата в коллективе, доверительных отношений, ответственного отношения к своему труду (Юсупова, 2022). Между тем организационная идентификация (*Organizational identification*) возникает, когда люди воспринимают себя неотъемлемой частью своей организации, разделяя ее ценности и цели (Elsbach, Bhat-tacharya, 2001). Хотя в некоторых исследованиях изучалась роль организационной идентификации в отношениях на рабочем месте, большинство из них было проведено в корпоративной или неакадемической среде (Несмеянова, Липатов, 2017; Dai, Tang, Chen, Hou, 2022). Исследований, направленных на изучение опосредующей роли организационной идентификации во взаимосвязи между вовлеченностью в работу и гражданским поведением в организациях высшего образования, по-прежнему мало. Этот пробел заставляет задуматься о том, существует ли такая связь, особенно в условиях вьетнамского высшего образования, которое переживает быстрый рост, увеличение эффективности и значительное повышение нагрузки на преподавателей.

Цель данного исследования – изучить опосредующую роль организационной идентификации во взаимосвязи вовлеченности в работу и гражданского поведения вьетнамских преподавателей высшей школы. Полученные результаты значимы для теоретического понимания этих конструктов и одновременно содержат практические рекомендации по внедрению образовательных стратегий, повышающих уровень гражданского поведения преподавателей. Такие усилия в конечном итоге будут способствовать созданию более устойчивого и конкурентоспособного функционирования высшего образования.

Теоретические предпосылки и гипотезы исследования

Вовлеченность в работу рассматривается как позитивное, эмоционально-мотивационное состояние, связанное с эффективностью деятельности, противоположное профессиональному выгоранию (Schaufeli, Bakker, 2010),

или «направленное и организованное участие, вовлеченность в рабочий процесс, характеризующийся физическим, когнитивно-эмоциональным самовыражением» (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). Компонентами вовлеченности в работу являются энергичность, включенность и профессиональная эффективность.

Энергичность проявляется в высоком уровне работоспособности, психической устойчивости во время работы, готовности к усилиям в выполнении задач и настойчивости даже перед лицом трудностей.

Профессиональная эффективность подразумевает степень, в которой люди твердо привержены работе, которую они воспринимают как значимую, вдохновляющую, вызывающую гордость и энтузиазм.

Включенность характеризуется глубокой погруженностью в профессиональную деятельность, полной концентрацией на выполняемой работе, в результате чего время проходит быстро и незаметно, даже иногда приводя к значительной потере чувства времени (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011).

Вовлеченность в работу характеризуется рядом черт, отличающих этот феномен от феномена трудоголизма (Барабанщикова, Климова, 2015). В целом вовлеченность в работу характеризуется как желательное состояние, которое преумножает индивидуальную и коллективную эффективность трудовых групп в их трудовой рутине (Mascarenhas, Galvão, Marques, 2022). Она подразумевает вложение «рук, ума и сердца» человека в деятельность, вызванное желанием внести свой вклад в успех организации. Сотрудники с высоким уровнем вовлеченности в работу, как правило, полны энергии, уверены в себе и полны энтузиазма, при этом они могут чувствовать физическую усталость после напряженного рабочего дня, но такая усталость воспринимается как удовлетворение и ассоциируется с позитивными достижениями (Bakker, Albrecht, Leiter, 2011). В отличие от трудоголиков, которые могут работать чрезмерно из-за компульсивного поведения, вовлеченные работники имеют внутреннюю мотивацию, воспринимая работу как удовольствие и вознаграждение (Gorgievski, Bakker, Schaufeli, 2010). Таким образом, вовлеченность в работу считается важнейшим фактором влияния на отношения между работником и организацией.

Гражданское поведение в организации (ГПО) определяется как индивидуально-личностное поведение, не входящее в должностные обязанности; оно не признается прямо или явно формальной системой вознаграждения, но в совокупности способствует эффективному функционированию организации (Organ, 1988). Е.С. Балабанова и соавт. (2017) считают неоправданно расширительной трактовку ГПО в зарубежных исследованиях как любых позитивных, желательных для организации видов поведения, установок, восприятий, оценок работников. Авторы выявили, что ведущими факторами, влияющими на проявления надролевого поведения, являются организационно-управленческие, а не индивидуально-личностные характеристики. Согласно их исследованиям, два вида надролевого поведения – «пассивное просоциальное» и ориентированное на повышенные трудовые нагрузки – чаще всего демонстрируются низкоресурсными сотрудниками,

являются косвенным отражением неэффективной организации рабочих процессов и несут в себе негативные последствия как для сотрудников, так и для организации. Напротив, такие виды надролевого поведения, как «активное просоциальное», «ориентированное на изменения», характерны для высокоресурсных работников и связаны с более высокой удовлетворенностью работой и карьерным продвижением (Балабанова, Баранова, Деминская, 2017).

М. DiPaola и М. Tschannen-Moran (2001) были первыми в изучении ГПО в области образования, подчеркивая его уникальные характеристики, направленные на поддержку развития как учеников, так и школ. А. Somech, I. Orlatka (2014) исследовали два компонента гражданского поведения, характерных для образовательных организаций: ориентация сотрудников на поддержку и вклад в развитие образовательного учреждения (ГПО-О) и ориентация на поддержку и вклад в развитие коллег и студентов (ГПО-И). Последняя также включает в себя самообучение, направленное на повышение профессиональной квалификации, которое может принести долгосрочные выгоды организации (Podsakoff, MacKenzie, Paine, Bachrach, 2000).

Организационная идентификация является специфической формой социальной идентификации (Ashforth, Mael, 1989). Социальная идентификация – это процесс личностного развития, в ходе которого происходит «отнесение» себя к различным социальным, преимущественно референтным, группам для удовлетворения потребности в положительной (высокой) самооценке. По сути, она относится к части Я-концепции личности, которая во многом определяется знанием о принадлежности к социальной группе (или группам) вместе с ценностью или эмоциональной значимостью, придаваемой этой принадлежностью (Tajfel, 1981). Благодаря социальной идентификации люди склонны видеть себя в качестве члена определенной группы и наделять, в свою очередь, эту группу типичными, по их мнению, характеристиками. В результате они воспринимают себя не только через уникальные групповые характеристики, которые отличают их от других, но и в контексте ценностей, которые они разделяют с членами своей группы. Организационная идентификация определяет, в какой степени работники отождествляют себя с организацией и насколько сильно у них чувство принадлежности к ней (Ashforth, Mael, 1989). Благодаря организационной идентификации ценности, цели и нормы организации становятся для человека значимыми и самоопределяющимися. В результате границы между идентичностью личности и идентичностью организации становятся менее четкими. Важно отметить, что уровень идентификации с подразделением организации положительно связан с уровнем идентификации с организацией в целом. В условиях роста организаций их структура становится все более сложной, в этом случае именно организационная идентификация является залогом общего успеха организации и обеспечивает сплоченность сотрудников (Несмеянова, Липатов, 2017).

Вовлеченность в работу и организационная идентификация. Во многих исследованиях подчеркивалось положительное влияние организационной

идентификации на вовлеченность в работу (Karaniка-Murray, Duncan, Pontes, Griffiths, 2015). Однако, опираясь на теорию социальной идентичности, некоторые исследователи обнаружили обратную зависимость, а именно влияние вовлеченности в работу на организационную идентификацию. Согласно W.A. Kahn (1990), в том случае, когда работники трудятся, не считаясь со временем, с энергией и страстью, они воспринимают свою работу, как значимую (Meaningfulness), чувствуют себя в психологической безопасности (Safety) и испытывают чувство своей полезности для организации (Availability). Этот процесс не только способствует личным достижениям (Naqshbandi, Kabir, Ishak, Islam, 2024), но и формирует прочную психологическую связь с организацией, усиливая чувство принадлежности к ней. Сотрудники с большей вероятностью осознают свою роль и ценность в рамках более широкой организационной структуры, что усиливает идентификацию работника с организацией. Такое усиление идентификации создает синергетические отношения, в которых и организация, и сотрудники растут и развиваются вместе. В подтверждение этого F.O. Ugu и соавт. (2022) обнаружили, что каждое измерение вовлеченности в работу, а именно энергичность, включенность, профессиональная эффективность, положительно коррелирует с организационной идентификацией. На этом основании можно сформулировать следующую гипотезу.

Гипотеза 1 (H1). Вовлеченность в работу положительно связана с организационной идентификацией.

Организационная идентификация и гражданское поведение в организации. Организационная идентификация считается ключевым фактором, определяющим положительные результаты деятельности сотрудников. Высокий уровень организационной идентификации мотивирует сотрудников участвовать в деятельности, направленной на поддержку и защиту интересов организации. Сотрудники с выраженной организационной идентификацией демонстрируют большую организационную приверженность, проявляют более позитивное отношение и готовы вкладывать усилия в достижение организационных целей (Simbula, Margheritti, Avanzi, 2023). Когда сотрудники в высокой степени отождествляют себя со своей организацией, они воспринимают ее цели как совпадающие с их собственными и считают важным добровольно внести свой вклад в успех организации (Riketta, 2005), или редиктором гражданского поведения выступала организационная идентичность (Сидоренков, Бороховский, Воронцов, 2021). По аналогии правомерно в отношении поведения преподавателей в образовательной организации сформулировать следующую гипотезу.

Гипотеза 2 (H2). Организационная идентификация положительно связана с гражданским поведением в организации.

Вовлеченность в работу и гражданское поведение в организации. А.М. Saks (2019), Т.А. Татарина и В.И. Доминяк (2022) доказали, что вовлеченность в работу положительно связана с ГПО. Согласно их исследованиям, сотрудники с высокой вовлеченностью в свою работу и жизнедеятельность организации с большей вероятностью будут эффективно достигать

своих карьерных целей, уделяя время и усилия деятельности, выходящей за рамки их должностных обязанностей. Такая деятельность не только приносит пользу организации, но и обеспечивает внутреннюю мотивацию и удовлетворенность трудовыми достижениями. Взаимосвязь между вовлеченностью в работу и ГПО можно интерпретировать с позиций теории социального обмена, согласно которой просоциальное поведение возникает в процессе обмена, основанного на принципе взаимности (Storanzano, Mitchell, 2005). Сотрудники с высоким уровнем вовлеченности часто чувствуют, что их ценят и поддерживают в организации, что способствует развитию чувства благодарности и заставляет их отвечать взаимностью в виде добровольного позитивного поведения, выходящего за рамки их должностных обязанностей. Такие взаимные отношения мотивируют вовлеченных сотрудников вносить вклад в достижение более перспективных организационных целей, что способствует успешности организации в будущем. Основываясь на результатах этих теоретико-практических исследований, можно сформулировать следующую гипотезу.

Гипотеза 3 (H3). Вовлеченность в работу положительно связана с гражданским поведением в организации.

Организационная идентификация как опосредующая переменная. В некоторых исследованиях также было подтверждено, что организационная идентификация выступает в качестве опосредующего механизма различных отношений в организации. Например, организационная идентификация опосредует связь между особенностями восприятия работником вознаграждения и вовлеченностью в работу (Ji, Cui, 2021). Аналогичным образом A. Callea, F. Urbini и A. Chirumbolo (2016) установили опосредующую роль организационной идентификации в отношениях между характеристиками работы и гражданским поведением в организации. Соответственно, отсутствие безопасности на рабочем месте может негативно влиять на показатели ГПО.



Рис. 1. Гипотетические взаимосвязи между переменными исследования

Содержание **гипотез H1, H2 и H3** констатирует, что организационная идентификация служит как положительным результатом вовлеченности в работу сотрудников, так и предиктором надролевого поведения. В этом контексте возникает вопрос: является ли организационная идентификация опосредующей переменной во взаимосвязи между вовлеченностью в работу и гражданским поведением преподавателей в организации? Исходя из вышесказанного, можно предположить, что организационная идентификация,

вероятно, является важнейшим механизмом, который транслирует вовлеченность в работу в гражданское поведение преподавателей, выходящее за рамки их формальных обязанностей. В связи с этим может сформулирована четвертая гипотеза.

Гипотеза 4 (H4). Организационная идентификация опосредует связь между вовлеченностью в работу и гражданским поведением в организации.

Концептуальная модель исследования представлена на рис. 1.

Методология

В исследовании использовалась выборка преподавателей высшей школы из государственных и частных образовательных организаций Ханоя, Дананга и Хошимина. Исследовательская выборка составила 648 преподавателей, из которых 38% мужчин и 62% женщин. Возрастное распределение выборки: 19,7% – моложе 30 лет, 46,3% – в возрасте 31–41 года, 34% – старше 41 года. Что касается опыта работы, то 48,6% преподавателей имели стаж работы 9 и более лет, 42,1% – 3–8 лет, а 9,3% – менее двух лет. Кроме того, 6,6% преподавателей имели ученые звания профессора или доцента, а 7,3% занимали руководящие должности (например, заместитель заведующего кафедрой, заведующий отделом или директор центра). Годовая учебная нагрузка была разделена на три уровня: менее 270 часов в год (20,8%), 270–370 часов в год (23%) и более 370 часов в год (56,2%).

В исследовании использовалась Утрехтская шкала вовлеченности в работу (UWES), разработанная W.B. Schaufeli, A.B. Bakker (2010), в сокращенной версии с девятью пунктами, валидизированная и проверенная на надежность. Коэффициент надежности Cronbach's Alpha для этой шкалы составил 0,90.

Шкала гражданского поведения преподавателей в организации разработана с учетом специфики их деятельности и включала пункты из предыдущих шкал, в том числе из шкал M. Dipaola и M. Tschannen-Moran (2001). Итоговая шкала состояла из 22 пунктов, однако два пункта с низкими коэффициентами корреляции («Использование имущества факультета в личных целях» ($r = 0,08$) и «Сплетни за спиной коллег» ($r = 0,06$)) были удалены, что повысило надежность шкалы Cronbach's Alpha = 0,85. Коэффициент Кайзера–Мейера–Олкина (КМО) составил 0,89 ($> 0,5$), а Bartlett's test – 0,00 ($< 0,05$), подтвердив пригодность исследовательского факторного анализа (ЕФА). С помощью вращения Varimax без предварительного определения факторов было выявлено пять факторов, удовлетворяющих требованиям, с общей объясненной дисперсией 54,2%. Этими факторами оказались: ГПО преподавателей, ориентированное на саморазвитие (ГПО-САМ, 4 пункта); ГПО преподавателей, ориентированное на развития института (ОГПИ-РАЗ, 5 пунктов); ГПО преподавателей, ориентированное на соблюдения школьных правил (ГПО-СОБ, 2 пункта); ГПО преподавателей, ориентированное на студентов (ГПО-СТУ, 4 пункта); ГПО преподавателей, ориентированное на коллег (ГПО-КОЛ, 5 пунктов).

Шкала организационной идентификации была разработана на основе шкалы J.V. Avey и соавт. (2008), коэффициент надежности Cronbach's Alpha для данного исследования составил 0,78.

Во всех трех шкалах использовалась 5-балльная шкала Лайкерта: от «совершенно не согласен» (1) до «совершенно согласен» (5). Для этих шкал был рассчитан средний балл.

Для обработки данных использовалась программа SPSS версии 22.0. Методы анализа данных включают описательный статистический анализ и инференциальный статистический анализ. Для проверки модели посредничества использовалась программа Hayes Process Macro версии 4.2.

Результаты исследования

Средние значения (M), стандартные отклонения (SD) и бивариационные корреляции для каждой из переменных в исследовании представлены в табл. 1. В соответствии с гипотезой **H1** наблюдалась положительная корреляция между вовлеченностью в работу и организационной идентификацией ($r = 0,456$; $p < 0,05$). Аналогичным образом мы обнаружили, что организационная идентификация положительно коррелирует с общим ГПО ($r = 0,301$; $p < 0,05$), а также с пятью измерениями ГПО (r варьирует от 0,128 до 0,300; $p < 0,05$). Таким образом, гипотеза **H2** была подтверждена.

Таблица 1

Описательная статистика, корреляционный анализ между переменными

Переменная	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
ГПО	4,032	0,417	1							
ГПО-САМ	4,028	0,571	0,737**	1						
ГПО-РАЗ	3,811	0,566	0,683**	0,402**	1					
ГПО-СОБ	4,372	0,735	0,590**	0,237**	0,163**	1				
ГПО-СТУ	3,923	0,598	0,743**	0,492**	0,451**	0,204**	1			
ГПО-КОЛ	4,026	0,529	0,759**	0,512**	0,453**	0,278**	0,504**	1		
ОИ	3,927	0,616	0,301**	0,178**	0,300**	0,128**	0,242**	0,222**	1	
ВОР	3,878	0,529	0,326**	0,269**	0,335**	0,103**	0,249**	0,213**	0,456**	1

Примечание. ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$; ГПО: гражданское поведение в организации; ГПО-САМ: гражданское поведение в организации, ориентированное на саморазвитие; ГПО-РАЗ: гражданское поведение в организации, ориентированное на развитие образовательной организации; ГПО-СОБ: гражданское поведение в организации, ориентированное на соблюдение правил образовательной организации; ГПО-СТУ: гражданское поведение в организации, ориентированное на студентов; ГПО-КОЛ: гражданское поведение в организации, ориентированное на коллег; ОИ: организационная идентификация преподавателей; ВОР: вовлеченность в работу преподавателей

Вовлеченность в работу положительно коррелировала с общим ГПО ($r = 0,326$; $p < 0,05$). Углубляясь в каждый аспект ГПО, мы также обнаружили значимую положительную корреляцию между вовлеченностью в работу и ГПО-САМ ($r = 0,269$; $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и

ГПО-РАЗ ($r = 0,335$; $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и ГПО-СОБ ($r = 0,103$; $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и ГПО-СТУ ($r = 0,249$; $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и ГПО-КОЛ ($r = 0,213$; $p < 0,05$). Таким образом, гипотеза **H3** подтвердилась.

Нами был применен метод бутстреппинга с 95%-ным доверительным интервалом, скорректированным на смещение, и размером выборки $n = 5\,000$ (Henseler, Ringle, Sarstedt, 2015), и использована модель 4 из 92 предварительно заданных моделей. Результаты проверки опосредующей роли представлены в табл. 2 и на рис. 2.

Таблица 2

Результаты тестирования косвенной связи между вовлеченностью в работу и гражданским поведением через организационную идентификацию

	Общий эффект	Косвенный эффект	CI 95%	R ²	F-значение
Общее ГПО	0,258*	0,069	[0,040–0,101]	0,136	50,611
ГПО-САМ	0,290*	0,034	[-0,007–0,080]	0,076	26,709
ГПО-РАЗ	0,358*	0,091	[0,051–0,131]	0,139	52,202
ГПО-СОБ	0,143*	0,065	[0,015–0,120]	0,019	6,201
ГПО-СТУ	0,281*	0,083	[0,041–0,128]	0,080	29,126
ГПО-КОЛ	0,213*	0,072	[0,033–0,113]	0,065	22,483
<i>Примечание.</i> * $p < 0,05$					

Выявлено, что организационная идентификация оказывает положительное и статистически значимое влияние на общий уровень ГПО ($B = 0,130$; $p < 0,05$). Это говорит о том, что преподаватели, у которых формируется сильное чувство идентификации со своей организацией, с большей вероятностью будут демонстрировать гражданское поведение. Для пяти измерений ГПО результаты показали, что организационная идентификация была положительно связана с ГПО-РАЗ ($B = 0,171$; $p < 0,05$), ГПО-СОБ ($B = 0,122$; $p < 0,05$), ГПО-СТУ ($B = 0,157$; $p < 0,05$) и ГПО-КОЛ ($B = 0,136$; $p < 0,05$). При этом организационная идентификация не была значимо связана с ГПО-САМ ($p > 0,05$; см. рис. 2).

Дальнейший анализ показал, что связь между вовлеченностью в работу и гражданским поведением является положительной и статистически значимой ($B = 0,189$; $p < 0,05$; см. рис. 2). Это означает, что когда у преподавателей повышается вовлеченность в работу, они с большей вероятностью будут участвовать во внеурочном поведении, которое принесет пользу их образовательной организации. Аналогичным образом было выявлено, что вовлеченность в работу также положительно связана с четырьмя компонентами ГПО, включая ГПО-САМ ($B = 0,256$; $p < 0,05$), ГПО-РАЗ ($B = 0,295$; $p < 0,05$), ГПО-СТУ ($B = 0,198$; $p < 0,05$) и ГПО-КОЛ ($B = 0,141$; $p < 0,05$). Однако корреляция между вовлеченностью в работу и ГПО-СОБ не была значимой ($p > 0,05$; см. рис. 2).

Согласно К.Д. Preacher и А.Ф. Hayes (2008), если верхняя граница (ULCI) и нижняя граница (LLCI) 95%-ного доверительного интервала в косвенной связи между переменными не содержат значения 0, а $p < 0,05$, то опосре-

дующая связь существует. Результаты данного исследования показали, что вовлеченность в работу оказывает косвенное влияние на гражданское поведение через опосредующую роль организационной идентификации ($V = 0,069$; $p < 0,05$; см. табл. 2), что подтверждает гипотезу **Н4**.

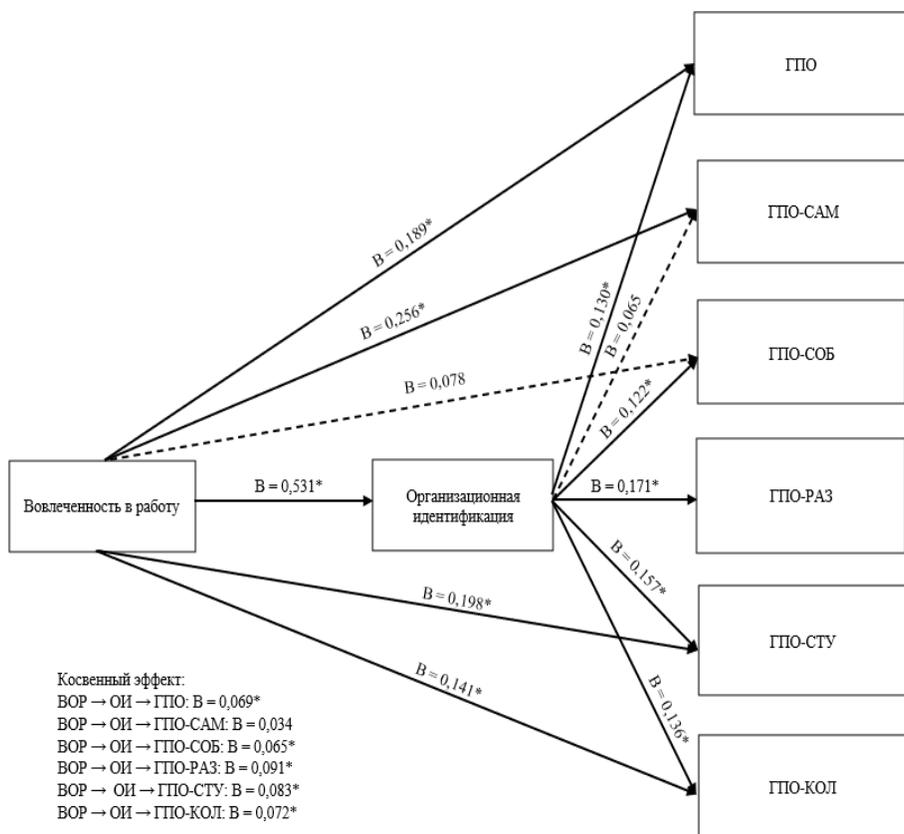


Рис. 2. Опосредующая роль организационной идентификации в отношениях между вовлеченностью в работу и гражданским поведением (* $p < 0,05$)

При дальнейшей проверке опосредующей роли организационной идентификации в отношении между вовлеченностью в работу и каждым компонентом гражданского поведения в организации были получены схожие результаты. В частности, организационная идентификация опосредует положительную связь между вовлеченностью в работу и ГПО-РАЗ ($V = 0,091$; $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и ГПО-СОБ ($V = 0,065$, $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и ГПО-СТУ ($V = 0,083$; $p < 0,05$), между вовлеченностью в работу и ГПО-КОЛ ($V = 0,072$; $p < 0,05$). Однако при опосредующем влиянии организационной идентификации связь между вовлеченностью в работу и ГПО-САМ среди преподавателей не была значимой ($p > 0,05$; см. табл. 2).

Обсуждение

Результаты проведенного исследования позволили сделать несколько выводов. Во-первых, вовлеченность в работу была положительно связана с уровнем организационной идентификации среди преподавателей. В образовательной среде вовлеченность в преподавательскую и исследовательскую деятельность может способствовать формированию чувства единства между преподавателями и образовательной организацией, становясь причиной восприятия учебного заведения как «продолжения себя». Такое восприятие подкрепляет идею о том, что рост и успех организации подтверждает их личные ценности. По мнению F.O. Uru и соавт. (2022), вовлеченность в работу служит важнейшей движущей силой в воспитании чувства организационной идентификации. Когда преподаватели глубоко вовлечены в свою профессиональную деятельность, они испытывают гордость за свой вклад в работу учебного заведения и получают более четкое представление о том, какую ценность они представляют для самого учебного заведения. Такая связь укрепляет внутреннюю мотивацию и закладывает психологическую основу, необходимую для того, чтобы преподаватели согласовывали свои действия с целями и реальностью функционирования организации.

Более того, результаты данного исследования согласуются с предыдущими исследованиями (Riketta, 2005; Schuh, Van Quaquebeke, Göritz, Xin, De Cremer, Van Dick, 2016), демонстрируя положительную корреляцию между организационной идентификацией и гражданским поведением. Когда люди рассматривают свою организацию как неотъемлемую часть своей идентичности, они склонны интернализировать ее характеристики и ценности. Такая интеграция мотивирует их к самосовершенствованию и стремлению принадлежать к организациям, которые обладают высокой репутацией, компетентным персоналом и чувством ответственности (Loan, Thu, Chinh, 2021). Для преподавателей чувство организационной идентификации приводит к тому, что они воспринимают образовательную организацию как важную составляющую личной жизни, а ее развитие, репутация и имидж напрямую отражают их собственные личностные качества. Следовательно, они готовы разделять и поддерживать цели своей организации. Когда организационная идентификация сильна, сотрудники чувствуют, что организация способствует удовлетворению их основных потребностей, и в ответ на это активно содействуют деятельности образовательной организации посредством внеурочного поведения.

Положительная связь между вовлеченностью в работу и ГПО, а также его компонентами подтверждает точку зрения M. Rahman и D. Karim (2022) о том, что вовлеченные преподаватели более склонны к надролевому поведению. Эффективно выполняя свои основные задачи, они могут «высвободить» когнитивные и эмоциональные ресурсы, позволяющие им заняться деятельностью, которая не входит в их должностные обязанности, но приносит пользу организации. Когда преподаватели воспринимают свою работу как значимую и расширяющую их возможности, они мотивированы

вносить вклад не только в свой личный успех, но и в коллективное благополучие организации. Как уже упоминалось, с точки зрения теории социального обмена эти результаты подтверждают идею о том, что все взаимодействия в рамках межличностных отношений формируются на основе взаимных обязательств и создают взаимозависимость.

Взаимосвязь между вовлеченностью в работу, гражданским поведением и организационной идентификацией среди вьетнамских преподавателей можно объяснить психологическими механизмами, а также внутренним характером профессии преподавателя, в которой успех организации зависит от индивидуальных результатов и их альтруистического вклада (Somech, Orlatka, 2014; Runhaar, Konermann, Sanders, 2013). С точки зрения организационной культуры вьетнамские преподаватели являются одновременно педагогами и активными участниками академического сообщества, в котором большое значение придается сплоченности и коллективным ценностям. Исторически в социально-экономической жизни Вьетнама формировался незыблемый принцип: все ценности семьи и общества ставятся выше индивидуальных ценностей (Tran, To, Nguyen, Lam, Tran, 2006), что оказало влияние и на культуру трудовой деятельности. Взаимосвязь между вовлеченностью в работу, организационной идентификацией и гражданским поведением усиливается в контексте вьетнамской коллективной культуры. Преподаватели с высоким уровнем вовлеченности в работу и выраженной организационной идентификацией воспринимают свою образовательную организацию не просто как рабочее место, а как неотъемлемую часть своей идентичности и личной гордости. В сочетании с принципом «встраивания», согласно которому личность «сливается» с коллективом, а достижения сообщества воспринимаются как собственные победы (Phan, 1998), вовлеченность в работу и организационная идентификация значительно повышают склонность преподавателей вьетнамских учреждений высшего образования к ГПО.

Исследование показало, что организационная идентификация опосредует связь между вовлеченностью в работу и гражданским поведением, а также четырьмя его компонентами. Однако в настоящем исследовании не обнаружена опосредующая роль организационной идентификации во взаимосвязи между вовлеченностью в работу и ГПО-САМ. Этот вывод можно объяснить тем, что во вьетнамской организационной культуре акцент ставится на интеграцию личности работника с коллективом, о чем говорилось ранее. Поэтому преподаватели склонны больше ценить деятельность, ориентированную на студентов, коллег и организацию, чем деятельность, ориентированную преимущественно на личные интересы. С другой стороны, ГПО-САМ, по своей сути, индивидуалистично и сосредоточено на личностном росте, а не на организационных целях (Babic, Joris, Vaijot, 2024). Подобное поведение часто обусловлено внутренними мотивами, такими как желание приобрести новые знания или развить компетенции (Ryan, Deci, 2000). В некоторых случаях на него могут влиять и внешние факторы, например карьерные возможности или конкретные требования к работе (Noe, Tews,

Dachner, 2010), или сочетание внутренних и внешних мотивов (Van Dam, 2013). Между тем, согласно теории социальной идентичности, организационная идентичность в первую очередь отражает связь индивида с коллективом, поэтому она не может служить фактором для самонаправленного поведения, такого как саморазвитие. Напротив, организационная идентификация, скорее всего, влияет на гражданское поведение, направленное на пользу организации или группы, включая укрепление отношений с коллегами и студентами, или вклад в развитие организации, но не на действия, ориентированные на себя. Этот результат также подчеркивает, что вовлеченность в работу может напрямую влиять на ГПО-САМ вне организационной идентификации.

Выводы

Проведенное исследование подтверждает, что вовлеченность в работу является важнейшим фактором, способствующим склонности преподавателей к гражданскому поведению. Кроме того, оно доказывает, что организационная идентификация является опосредующей переменной, связывающей вовлеченность в работу и ГПО преподавателей высшей школы. Когда показатели организационной идентификации были включены в тест на опосредующий эффект, взаимосвязь между вовлеченностью в работу, ГПО преподавателей, ориентированных на организацию, и ГПО преподавателей, ориентированных на других (студентов и коллег), изменились. Это означает, что вовлеченность в работу влияет на ГПО не только напрямую, но и косвенно, через организационную идентификацию. Можно сказать, что результаты исследования расширяют применимость этих взаимосвязей, которая ранее изучалась преимущественно в производственной сфере.

Кроме того, полученные результаты имеют практическое значение для руководителей вьетнамских высших учебных заведений, стремящихся повысить эффективность работы преподавателей за пределами их формальных функций. В условиях, когда учебные организации Вьетнама встали на путь автономии и интернационализации, способность руководства к вовлечению преподавателей в работу станет ключом к созданию позитивной, совместной и инновационной среды обучения. Руководителям необходимо признавать и правильно оценивать вклад преподавателей в работу организации, обеспечивать справедливую кадровую политику, цель которой – создание условий для формирования у работников чувства обязанности вносить вклад в развитие и процветание образовательной организации. Обеспечение открытого пространства для общения, где преподаватели могут делиться мнениями, предлагать идеи и получать конструктивную обратную связь, также является важным фактором повышения организационного доверия. Помимо этого, руководителям рекомендуется активно формировать у преподавателей чувство организационной идентичности, четко донося до них основные ценности, миссию и положительный образ учебного заведения. При этом организация мероприятий по внутреннему сплочению,

чествование коллективных и индивидуальных достижений, а также создание условий для того, чтобы преподаватели могли внести свой вклад в процесс планирования стратегического развития организации, будут способствовать укреплению организационной идентификации преподавателей. Все эти инициативы должны быть адаптированы к культурному контексту Вьетнама, где коллективные ценности и интеграция в сообщество имеют глубокие корни.

Исследование имеет некоторые ограничения. Во-первых, оно является кросс-секционным, поэтому возможность полной и исчерпывающей интерпретации динамики переменных может быть ограничена. Для более глубокого понимания исследуемой феноменологии организационной идентификации целесообразно использовать лонгитюдный подход. Несмотря на то, что исследование показало опосредующую роль организационной идентификации, оно не учитывает потенциальные контекстуальные различия в зависимости от типа образовательной организации. Изучение взаимосвязи между вовлеченностью в работу, организационной идентификацией и гражданским поведением в различных образовательных организациях, таких как государственные и частные или отечественные и международные, могло бы отразить более широкие аспекты среды деятельности преподавателей в образовательной реальности.

Литература

- Балабанова, Е. С., Баранова, Д. А., Деминская, В. Э. (2017). Надроловое поведение работника: проявления, предпосылки и последствия. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология*, 10(2), 185–200.
- Барабанщикова, В. В., Климова, О. А. (2015). Представления о вовлеченности в работу и трудоголизме в современных психологических исследованиях. *Национальный психологический журнал*, 1(17), 52–60.
- Гулевич, О. А. (2013). Гражданское поведение в организации: условия и последствия. *Организационная психология*, 3(3), 78–96.
- Липатов, С. А. (2016). Структура включенности работников в организацию как социально-психологическая проблема. *Вестник Московского университета. Сер. 14. Психология*, 3, 73–80.
- Несмеянова, Р. К., Липатов, С. А. (2017). Взаимосвязь восприятия и привлекательности корпоративной культуры с организационной идентификацией сотрудников. *Организационная психология*, 7(3), 67–84.
- Сидоренков, А. В., Бороховский, Е. Ф., Воронцов, Д. В. (2021). Связь идентификации и гражданского поведения работников в организации: обзор эмпирических исследований. *Психологический журнал*, 42(1), 92–101.
- Татарина, Т. А., Доминяк, В. И. (2022). Психологическая собственность в организационном контексте: о предпосылках, коррелятах и последствиях. *Организационная психология*, 12(1), 153–174.
- Юсупова, С. М. (2022). Факторы вовлеченности персонала в организации. *Гуманитарный научный журнал*, 1, 3–13.

Ссылки на зарубежные источники см. в разделе References после англоязычного блока.

Поступила в редакцию 04.03.2025 г.; повторно 11.04.2025 г.; принята 19.07.2025 г.

Лоан Ле Тхи Минь – заведующая кафедрой «Психология менеджмента и бизнеса» факультета психологии Института социально-гуманитарных наук Вьетнамского национального университета, доктор психологических наук, доцент.

E-mail: ltminhloan@gmail.com

Нгуен Хань Ханг – аспирант факультета психологии Института социально-гуманитарных наук Вьетнамского национального университета.

E-mail: khanghangnguyen2002@gmail.com

For citation: Loan, L. T. M., Nguyen, Kh. H. (2025). Influence of Organizational Identification on the Relationship Between Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior of Vietnamese Higher Education Teachers. *Sibirskiy Psikhologicheskii Zhurnal – Siberian journal of psychology*, 97, 133–152. In Russian. English Summary. doi: 10.17223/17267080/97/8

Influence of Organizational Identification on the Relationship Between Work Engagement and Organizational Citizenship Behavior of Vietnamese Higher Education Teachers

L.T.M. Loan¹, Kh.H. Nguyen¹

¹ *Vietnam National University, 336 Nguyen Trai, Thanh Xuan, Ha Noi, Vietnam*

Abstract

The purpose of this study is to examine the mediating role of organizational identification on the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior of higher education teachers in Vietnam. Using a specially developed methodology, the authors surveyed 648 higher education teachers in three cities in Vietnam: Hanoi, Da Nang and Ho Chi Minh City. The SPSS version 22.0 program, descriptive statistical and inferential statistical methods of analysis, and the Hayes Process Macro version 4.2 program were used to process the obtained data. The study revealed positive relationships between work engagement and organizational citizenship behavior; between work engagement and organizational identification; between organizational citizenship behavior and organizational identification. And also the influence of work engagement on the components of organizational citizenship behavior mediated by organizational identification, such as: orientation toward the development of the educational organization, orientation towards compliance with norms and rules, orientation towards students, orientation towards colleagues. The results expand the understanding of how work engagement contributes to organizational citizenship behavior of teachers in an educational organization. In addition, they emphasize the importance of forming a sense of organizational identity as a factor influencing the relationship between work engagement and organizational citizenship behavior. The application of the findings can ensure an increase in the effectiveness of both teachers and educational institutions. As Vietnamese educational institutions embark on the path of autonomy and internationalization, the ability of management to engage teachers in their work will be necessary to create a positive, collaborative and innovative learning environment. Managers should recognize and properly value the contribution of teachers to their work, and ensure fair human resource policies that aim to create conditions for employees to contribute to the development and prosperity of the educational organization. Providing an open space for communication where teachers can share opinions, propose ideas and receive constructive feedback is also an important factor in increasing organizational trust.

Keywords: work engagement; organizational citizenship behavior; organizational identification; social identification; educational institutions; extra-role behavior; teacher; Vietnam

References

- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. R., & Luthans, F. (2008). Psychological ownership: Theoretical extensions and analysis of a multi-dimensional theory-based measure. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 1–19.
- Babic, A., Joris, E., & Baijot, E. (2024). Getting Workers to Engage in Organizational Citizenship Behaviors and Decrease Their Intention to Quit: A Sequential Mediation Process Model: A Sequential Mediation Process Model. *Organizational Cultures*, 24(2), 1–35. doi: 10.18848/2327-8013/CGP/v24i02/1-35
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4–28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Balabanova, E. S., Baranova, D. A., & Deminskaya, V. E. (2017). Nadrolevoe povedenie rabotnika: proiavleniya, predposylki i posledstviya [Employee extra-role behavior: Manifestations, prerequisites and consequences]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo Universiteta. Sotsiologiya*, 10(2), 185–200.
- Barabanshchikova, V. V., & Klimova, O. A. (2015). Predstavleniya o вовлеченности в работу i trudogolizme v sovremennykh psikhologicheskikh issledovaniyakh [The concepts of work engagement and workaholism in contemporary psychological research]. *Natsional'nyy psikhologicheskii zhurnal*, 1(17), 52–60.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship.” *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595. doi: 10.2307/255908
- Burić, I., & Macuka, I. (2018). Self-efficacy, emotions and work engagement among teachers: A two wave cross-lagged analysis. *Journal of Happiness Studies*, 19(7), 1917–1933. doi: 10.1007/s10902-017-9903-9
- Callea, A., Urbini, F., & Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735–746. doi: 10.1108/JMD-10-2015-0143
- Choong, Y. O., & Ng, L. P. (2023). The effects of trust on efficacy among teachers: The role of organizational citizenship behaviour as a mediator. *Current Psychology*, 42(22), 19087–19100. doi: 10.1007/s12144-022-03067-1
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Dai, Y., Tang, Y. M., Chen, W., & Hou, J. (2022). How organizational trust impacts organizational citizenship behavior: Organizational identification and employee loyalty as mediators. *Frontiers in Psychology*, 13, 996962. doi: 10.3389/fpsyg.2022.996962
- Dipaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2001). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424–447. doi: 10.1177/105268460101100503
- Donglong, Z., Taejun, C., Julie, A., & Sanghun, L. (2020). The structural relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in university faculty in China: the mediating effect of organizational commitment. *Asia Pacific Education Review*, 21, 167–179. doi: 10.1007/s12564-019-09617-w
- Elsbach, K. D., & Bhattacharya, C. B. (2001). Defining who you are by what you're not: Organizational disidentification and the National Rifle Association. *Organization Science*, 12(4), 393–413.
- Gorgievski, M. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2010). Work engagement and workaholism: Comparing the self-employed and salaried employees. *The Journal of Positive Psychology*, 5(1), 83–96. doi: 10.1080/17439760903509606

- Gulevich, O. A. (2013). Grazhdanskoe povedenie v organizatsii: usloviya i posledstviya [Civic behavior in an organization: Conditions and consequences]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 3(3), 78–96.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. doi: 10.1007/s11747-014-0403-8
- Ji, D., & Cui, L. (2021). Relationship between total rewards perceptions and work engagement among Chinese kindergarten teachers: Organizational identification as a mediator. *Frontiers in Psychology*, 12, 648729. doi: 10.3389/fpsyg.2021.648729
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. doi: 10.2307/256287
- Karanika-Murray, M., Duncan, N., Pontes, H. M., & Griffiths, M. D. (2015). Organizational identification, work engagement, and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 30(8), 1019–1033. doi: 10.1108/JMP-11-2013-0359
- Le, C. L., & Do, D. T. (2017). Su thay doi hoat dong giang day mon hoc cua giang vien duoi goc nhin phan hoi tu nguoi hoc. Tap chi Khoa hoc ĐHQGHN: Nghiên cứu Giáo dục, 33(2)/ Changes in the Teacher's Teaching Activities: Seen from the Learner's Feedback. *VNU Journal of Science Education Research*, 33(2), 23–32.
- Lipatov, S. A. (2016). Struktura vklyuchennosti rabotnikov v organizatsiyu kak sotsial'no-psikhologicheskaya problema [The structure of employee inclusion in the organization as a socio-psychological problem]. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya*, 3, 73–80.
- Loan, L.T. M., Thu, N.T.A., & Chinh, N.T.M. (2021). Hanh vi cong dan trong to chuc va dong nhac to chuc của giảng viên các trường đại học. *Tap chí Tâm lý học*, 2, 31–44.
- Mascarenhas, C., Galvão, A. R., & Marques, C. S. (2022). How perceived organizational support, identification with organization and work engagement influence job satisfaction: A gender-based perspective. *Administrative Sciences*, 12(2), 66. doi: 10.3390/admsci12020066
- Minh, G (2023). Nhung con so biet noi ve giao duc dai hoc Viet Nam 10 nam qua. *Bao Tuoi tre*. 31st October 2023. Retrieved from: <https://tuoitre.vn/nhung-con-so-biet-noi-ve-giao-duc-dai-hoc-viet-nam-10-nam-qua-20231031114947441.htm>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., & Islam, M. Z. (2024). The future of work: work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 5–26. doi: 10.1108/TLO-08-2022-0097
- Nesmeyanova, R. K., & Lipatov, S. A. (2017). Vzaimosvyaz' vospriyatiya i privilekatel'nosti korporativnoy kul'tury s organizatsionnoy identifikatsiyey sotrudnikov [The relationship between the perception and attractiveness of corporate culture and organizational identification of employees]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 7(3), 67–84.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Dachner, A. M. (2010). Learner engagement: A new perspective for enhancing our understanding of learner motivation and workplace learning. *Academy of Management Annals*, 4(1), 279–315. doi: 10.1080/19416520.2010.493286
- Oplatka, I. (2009). Organizational citizenship behavior in teaching: The consequences for teachers, pupils, and the school. *International Journal of Educational Management*, 23(5), 375–389. doi: 10.1108/09513540910970476
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Com.
- Phan, Ng. (1998). *Ban sac van hoa Viet Nam*. Van hoa thong tin (1st ed.). Culture and Information.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. doi: 10.1177/0149206300026003

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. doi: 10.3758/BRM.40.3.879
- Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: the mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5). doi: 10.1016/j.heliyon.2022.e09450
- Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358–384. doi: 10.1016/j.jvb.2004.05.005
- Runhaar, P., Konermann, J., & Sanders, K. (2013). Teachers' organizational citizenship behaviour: Considering the roles of their work engagement, autonomy and leader–member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30, 99–108. doi: 10.1016/j.tate.2012.10.008
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. doi: 10.1037/0003-066X.55.1.68
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19–38. doi: 10.1108/JOEPP-06-2018-0034
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 12, 10–24.
- Schuh, S. C., Van Quaquebeke, N., Göritz, A. S., Xin, K. R., De Cremer, D., & Van Dick, R. (2016). Mixed feelings, mixed blessing? How ambivalence in organizational identification relates to employees' regulatory focus and citizenship behaviors. *Human Relations*, 69(12), 2224–2249. doi: 10.1177/00187267166639117
- Sidorenkov, A. V., Borokhovskiy, E. F., & Vorontsov, D. V. (2021). Svyaz' identifikatsii i grazhdanskogo povedeniya rabotnikov v organizatsii: obzor empiricheskikh issledovaniy [The relationship between identification and civic behavior of employees in an organization: A review of empirical studies]. *Psikhologicheskii zhurnal*, 42(1), 92–101.
- Simbula, S., Margheritti, S., & Avanzi, L. (2023). Building work engagement in organizations: A longitudinal study combining social exchange and social identity theories. *Behavioral Sciences*, 13(2), 83. doi: 10.3390/bs13020083
- Somech, A., & Oplatka, I. (2014). *Organizational citizenship behavior in schools: Examining the impact and opportunities within educational systems*. Routledge.
- Somech, A., & Ron, I. (2007). Promoting organizational citizenship behavior in schools: The impact of individual and organizational characteristics. *Educational Administration Quarterly*, 43(1), 38–66. doi: 10.1177/0013161X06291254
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories-Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tatarinova, T. A., & Dominyak, V. I. (2022). Psikhologicheskaya sobstvennost' v organizatsionnom kontekste: o predposylkakh, korrelyatakh i posledstviakh [Psychological ownership in the organizational context: About prerequisites, correlates and consequences]. *Organizatsionnaya psikhologiya*, 12(1), 153–174.
- Thanh, Tr. (2022). Gan 40.000 cong chuc, vien chuc nghi viec, giao duc, y te nghi nhieu nhat. *Bao Tuoi tre*. 22nd October. Retrieved from: <https://tuoitre.vn/gan-40-000-cong-chuc-vien-chuc-nghi-viec-giao-duc-y-te-nghi-nhieu-nhat-20221022093613456.htm>
- Tran, Q. V., To, N. T., Nguyen, C. B., Lam, T. M. D., & Tran, T. A. (2006). *Co so van hoa Viet Nam*. Education.
- Uru, F. O., Gozukara, E., & Tezcan, L. (2022). The moderating roles of remote, hybrid, and onsite working on the relationship between work engagement and organizational identification during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 14(24), 16828. doi: 10.3390/su142416828

- Van Dam, K. (2013). Employee adaptability to change at work: A multidimensional, resource-based framework. In *The Psychology of Change: Viewing Change From the Employee's Perspective* (pp. 123–142). doi: 10.1017/CBO9781139096690.009
- Yusupova, S. M. (2022). Faktory вовлечennosti personala v organizatsii [Factors of staff engagement in the organization]. *Gumanitarnyy nauchnyy zhurnal*, 1, 3–13.
- Zhang, D., He, J., & Fu, D. (2021). How can we improve teacher's work engagement, based on Chinese experiences. *Frontiers in Psychology*, 12, 721450. doi: 10.3389/fpsyg.2021.721450

*Received 04.03.2025; Revised 11.04.2025;
Accepted 19.07.2025*

Le Thi Minh Loan – Head of the Department of Management and Business Psychology, Department of Psychology, VNU Institute of Social and Humanities Sciences, Vietnam National University, D. Sc. (Psychol.), Associate Professor.

E-mail: ltminhloan@gmail.com

Khanh Hang Nguyen – Postgraduate Student, Department of Psychology, VNU Institute of Social and Humanities Sciences, Vietnam National University.

E-mail: khanhhangnguyen2002@gmail.com