

Культура знаний как фактор организационного обучения: медиативная роль проактивного поведения персонала

Knowledge culture as a factor of organizational learning: the mediating role of proactive behavior

УДК 338; 331

Получено: 21.10.2023

Одобрено: 12.11.2023

Опубликовано: 25.12.2023

Молодчик М.А.

Д-р экон. наук, старший научный сотрудник Международной лаборатории экономики нематериальных активов, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Пермь
e-mail: mmolodchik@hse.ru

Molodchik M.A.

Dr. Sci. (Econ.), Senior researcher at International Laboratory of Intangible-Driven Economy, National Research University Higher School of Economics, Perm
e-mail: mmolodchik@hse.ru

Эсаулова И.А.

Д-р экон. наук, профессор кафедры «Менеджмент и маркетинг» Пермского национального исследовательского политехнического университета
e-mail: esaulova_ia@mail.ru

Esaulova I.A.

Dr. Sci. (Econ.), Professor at the Department of Management and Marketing, Perm National Research Polytechnic University
e-mail: esaulova_ia@mail.ru

Аннотация

В работе исследуется роль проактивного поведения сотрудников для интенсификации процессов организационного обучения, являющихся ключевым драйвером организационной эффективности современной компании. Авторы предлагают рассматривать проактивное поведение через три составляющие: саморазвитие индивида, инициативное поведение и приверженность организации. В разрезе трех составляющих определяются поведенческие установки, личностные факторы, стимулирующие и препятствующие проактивному поведению сотрудников, а также выявляются особенности формирования паттернов такого поведения в условиях российской бизнес-среды. При этом культура организации, ориентированная на создание новых знаний и распространение существующих, выступает предиктором проактивного поведения персонала, определяя представления и ценности относительно работы со знаниями организации. На эмпирических данных 110 российских компаний с использованием метода частичных наименьших квадратов в работе доказывается наличие медиативного эффекта проактивного поведения персонала при влиянии культуры знаний на организационное обучение компании.

Ключевые слова: проактивное поведение; культура знаний; организационное обучение; российские компании.

Abstract

The work investigates the role of proactive behavior of employees to intensify organizational learning, which is a key driver of the organizational effectiveness of a modern company. The authors propose to consider proactive behavior through three components: individual self-development, proactive behavior and commitment to the organization. In the context of three components, behavioral attitudes and personal factors that stimulate and hinder proactive behavior of employees are determined, and the features of behavioral patterns in the Russian business environment are identified. At the same time, the organizational culture, oriented toward the creation of new knowledge and the dissemination of existing knowledge, acts as a predictor of proactive behavior of personnel, determining ideas and values regarding company knowledge. Using empirical data from 110 Russian companies, using the partial least squares method, the paper proves the presence of a mediating effect of proactive behavior of personnel on the influence of knowledge culture on the company's organizational learning.

Keywords: proactive behavior; knowledge culture; organizational learning; Russian companies.

Введение

Процессы саморазвития на индивидуальном и организационном уровнях являются основой гибкости и устойчивости современных компаний в условиях высокой турбулентности внешней среды. Концепция организационного обучения [9] и концепция 2С систем [4, 5] предлагают теоретическую рамку для изучения этих процессов, механизмов их инициирования и воспроизводства в организации. Представляется, что одним из таких механизмов является формирование проактивного поведения персонала на основе особой организационной культуры, ориентированной на создание новых знаний.

Предыдущие исследования показывают активный интерес к феномену проактивного поведения персонала как «желаемому атрибуту современной организации, стремящейся к инновационности и готовой к постоянным вызовам технологического общества» [1]. Появившись в научной литературе в конце девяностых годов двадцатого века, в работах [10, 17] термин «проактивное поведение» стал на сегодняшний день одним из часто употребляемых как в академической среде, так и в практической деятельности организаций в контексте развития персонала и политики управления человеческими ресурсами компании. Тем не менее, отмечается недостаток исследований в определенных контекстах и явная потребность в эмпирическом тестировании факторов, влияющих на формирование проактивного поведения персонала [3]. Учитывая эти пробелы в научной литературе, данная работа направлена на изучение феномена проактивного поведения в условиях российской экономики, а также проводит эмпирический анализ медиативного эффекта проактивного поведения персонала в цепочке влияния организационной культуры на организационное обучение.

Теоретические основы исследования

Организационное обучение. В конце 1970-х годов появилась теория организационного обучения, которая была разработана в ответ на вызовы внешней среды, характеризующейся неопределенностью и турбулентностью. Базовой предпосылкой концепции обучающейся организации является положительное влияние организационного обучения на конкурентоспособность компании. Организационное обучение определяется через встроенные рутины, которые аналогичны привычным бизнес-процессам, включая процессы генерации, сбора, анализа и распространения знаний организации [12]. Процессы организационного обучения могут быть выстроены внутри компании, обеспечивая развитие пер-

сонала и совершенствование бизнес-процессов, а также могут быть ориентированы на взаимодействие с внешней средой и служить повышению эффективности общения с клиентами, партнерами, поставщиками. При этом различают уровни данных процессов, а именно, организационный и индивидуальный. В обоих случаях принципы, заложенные в процессах организационного обучения, основаны на человеко-ориентированной организации, предполагающей постулирование важности поддерживаемых персоналом ценностей и смыслов работы, а также переход к децентрализации и автономной работе с высоким уровнем ответственности сотрудников организации. В начале 2000-х годов российскими исследователями была предложена концепция саморазвивающихся и самоорганизующихся систем (2С систем), которая стала развитием теории организационного обучения.

Проактивное поведение. Согласно классическим моделям Дж. Кранта [10] и Ш. Паркер [17], проактивное поведение подразумевает предвидение будущих проблем и их решение до их возникновения. В исследовании Молодчик и Эсауловой [6] предложено дополнить понятие «проактивное поведение» словом «вектор», чтобы уточнить направленность личных интересов сотрудника и организации в целом. Вектор проактивного поведения сотрудника состоит из трех поведенческих установок:

- (1) стремление к саморазвитию;
- (2) проявление инициативы;
- (3) приверженность организации.

В данном случае приверженность организации рассматривается как критический фактор поведенческих установок персонала для эффективного управления саморазвитием и инициативой сотрудников с точки зрения организации в целом. При этом понятие «вектор» отражает сонаправленность индивидуальных целей и целей организации, что позволяет в полной мере реализовать потенциал сотрудника в контексте определенной организации. На рис. 1 представлена визуализация вектора проактивного поведения персонала.



Рис. 1. Три составляющих вектора проактивного поведения сотрудника [6]

Рассмотрим подробнее каждую из трех поведенческих установок.

Стремление к саморазвитию выражается через желание сотрудника повысить уровень своих профессиональных и социальных компетенций [6]. Сотрудники с выраженным стремлением к саморазвитию находятся в постоянном поиске источников новых знаний, проводят мониторинг возможностей для получения нового профессионального опыта, не боятся пробовать себя в задачах повышенной сложности. Они демонстрируют гибкость и готовность к измене-

ниям. Таким образом, мотивация саморазвития формирует импульс к профессиональному самосовершенствованию и поведенческую установку: «Я способен и могу достичь большего». Предпосылкой для паттернов саморазвития у сотрудников является достаточный уровень интеллектуального потенциала для профессионального роста и достаточный уровень амбиций относительно личностного роста. Однако такие поведенческие паттерны как самонадеянность, самодовольство, боязнь ошибиться могут стать препятствием для реализации саморазвития.

Вторая поведенческая установка – *проявление инициативы* – выражается через готовность сотрудника брать на себя ответственность за решение задач, предлагать новые идеи и развивать существующие проекты [6]. Сотрудники, проявляющие инициативу, не ждут указаний своих руководителей, а самостоятельно ищут возможности для улучшения процессов и результатов работы. Паттерны инициативного поведения выражаются в формировании импульса к действию с реализацией поведенческой установки «Буду действовать». В концепции индивидуальной инициативы, предложенной Фрезе и др. [11] инициативное поведение сотрудника предполагает самостоятельный старт деятельности, способность к прогнозированию будущих возможностей и проблем, а также наличие паттернов настойчивости при достижении поставленных целей. Такие сотрудники готовы к риску, склонны к генерированию уникальных идей, к активному сбору информации о потенциальных проблемах, имеют способность преодолевать трудности и готовы принимать во внимание обратную связь [3, 11]. В результате происходит «запуск» организационных изменений на уровне команды, подразделения и организации в целом [7]. К личностным барьерам проявления инициативного поведения, как правило, относят боязнь ошибок, склонность к пассивному поведению и избеганию рисков.

Третья поведенческая установка вектора проактивного поведения – *приверженность* – определяет согласование мотивации саморазвития и инициативы сотрудников с целями организации [6]. Как личностное, так и групповое поведение сотрудников может иметь положительную и отрицательную направленность. На рис. 2 показаны полярности поведенческих паттернов на индивидуальном и групповом уровнях.

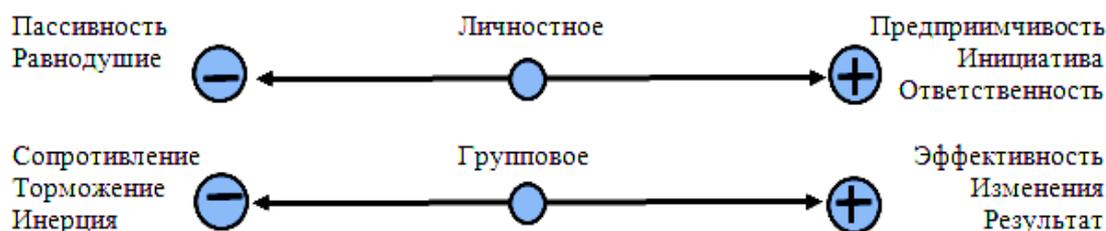


Рис. 2. Вектор личностного и группового (организационного) поведения [4, с. 67]

Для соотнесения личных и организационных целей важна приверженность организации, обеспечивающая общность ценностей и целей сотрудника и организации. Она будет выражаться в поведенческой установке: «Я – часть целого». Значимым препятствием к формированию приверженности организации является склонность сотрудника к индивидуализму и неготовность работать в команде. Если же сотрудник понимает, что его благополучие связано с успехом команды или организации в целом, он будет стремиться выполнять все свои профессиональные обязанности, превосходя установленные требования и стандарты и будет ориентирован работу в данной организации в долгосрочном периоде. Конструкция приверженности была предложена Дж. Майер и Н. Аллен в начале 90-х годов 20-го века и является на сегодняшний день одной из базовых в области управления че-

ловеческими ресурсами, наряду с понятием «сопричастности» [16]. Эмпирические исследования подтверждают, что согласованность между индивидуальными и организационными целями напрямую влияет на результаты деятельности организации.

Культура знаний. Термин «культура знания» (knowledge culture) или «культура, ориентированная на обучение» (learning culture) появился в академической литературе в начале 2000-х в рамках теории организационного обучения [9, 15] и концепции управления знаниями [12]. Культура знаний представляет собой особый тип организационной культуры, который формирует представления и ценности сотрудников организации относительно интеллектуальных ресурсов, их трансформации в конечный продукт компании. Такая культура определяет [6, 12]:

- что такое знание организации;
- какими организационными знаниями необходимо управлять;
- отношение между знаниями сотрудников и организации;
- возможности для проявления инициативы по созданию новых знаний;
- среду для развития навыков самоорганизации и саморазвития;
- уровень доверия и толерантности к ошибкам;
- представления и ценности самоотжествления с результатами организации при материализации знаний.

С учетом классического определения организационной культуры Шайна [21] можно говорить о том, что, во-первых, культура знаний формируется в ответ на вызовы, угрозы и возможности внешней среды, которая отличается высокими темпами технологического прогресса, а, во-вторых, что культура знаний «цементирует» все элементы системы управления организацией за счет разделяемых персоналом представлений и ценностей. В своей работе Марсик и Воткинс [15] образно пишут, что культура, ориентированная на обучение, живет «в сердцах и мыслях» сотрудников, без нее все остальные элементы обучающейся организации не имеют смысла [15, с. 140–141].

Гипотезы исследования

В работе выдвигаются две гипотезы относительно драйверов организационного обучения. Первым драйвером выступает культура знаний, формирующая высокий уровень доверия, открытости, толерантности к ошибкам, что способствует активизации процессов организационного обучения. В академической литературе представлена достаточно широкая палитра исследований, доказывающих положительное влияние культуры, поддерживающей единство целей, создание и распространение знаний, формирующая ценности взаимной поддержки и командной работы, на процессы организационного обучения [12, 14, 22].

Вторая гипотеза связана с медиативным эффектом проактивного поведения персонала при влиянии культуры знаний на организационное обучение. Она предполагает положительное влияние культуры знаний на проактивное поведение, которое, в свою очередь, стимулирует процессы организационного обучения. Первая связка «культура знаний -> проактивное поведение» рассматривается в работах, посвященных психологическим факторам и среде, в которой формируются паттерны проактивного поведения персонала [14]. Так, например, в статье Абрамовой и Татарко приводятся эмпирические свидетельства положительного влияния инновационной культуры на проактивность членов организации [1]. В свою очередь в работе Занг и Янг отмечается важность проактивной компоненты для успеха в процессах организационного обучения [22]. А в концепции 2С-Систем обосновывается, что проактивные сотрудники, ориентированные на саморазвитие и проявляющие инициативу, склонны участвовать в более сложных видах деятельности, требующих высокого уровня адаптационных способностей, гибкости и постоянного самосовершенствования [4, 5].

Существует также отдельный пул работ, которые рассматривают одну из составляющих проактивного поведения, такую как приверженность, в качестве драйвера мотивации делиться знаниями, что положительно влияет на скорость их распространения по всей организации. В рамках теории обучающейся организации приверженность персонала относится к базовым элементам, определяющим эффективность процессов обучения. При этом медиативная роль проактивного поведения ранее не рассматривалась [3] и, как следствие, требует эмпирического тестирования. Обзор литературы показывает лишь единичные исследования, в которых тестировались отдельные поведенческие паттерны персонала в качестве медиаторов при стимулировании процессов распространения знаний, которые являются частью организационного обучения. Интересной является работа Перейра и Мохиа [18], в которой на эмпирических данных крупных корпораций Саудовской Аравии, показано, что только сочетание поддерживающей среды организации и сформированного намерения у сотрудников способно положительно влиять на процессы распространения знаний.

На рис. 3 отражена схема настоящего исследования, направленного на изучение медиативного эффекта проактивного поведения персонала при стимулировании процессов организационного обучения.



Рис. 3. Схема исследования медиативной роли проактивного поведения

Российская бизнес-среда и проактивное поведение. Контекст играет существенную роль при формировании поведенческих паттернов персонала [13]. В связи с этим необходимо выделить специфику проактивного поведения сотрудников, формирующуюся под воздействием российской бизнес-среды. При всей разнородности российского трудоспособного населения анализ литературы [2, 7, 8, 13, 20] позволяет выделить общие черты, определяющие развитие паттернов проактивного поведения. К стимулирующим факторам относятся:

- восприимчивость к новому;
- быстрая реакция на смену обстоятельств;
- умение справляться с авралами;
- стремление избегать монотонного труда;
- доверие традициям;
- чувство долга;
- терпеливость и выносливость;
- способность смириться с трудными обстоятельствами.

В то же время можно выделить характеристики, препятствующие развитию проактивного поведения:

- Ориентация на краткосрочные цели.
- Низкая самодисциплина.
- Низкий уровень личных притязаний и честолюбия.
- Склонность к пассивному поведению и избегание перемен.

Метод исследования и база данных

В качестве метода исследования используется метод частичных наименьших квадратов, позволяющий, во-первых, проводить эконометрические оценки выдвинутых гипотез на малых выборках, во-вторых, конструировать латентные переменные и, в-третьих, оценивать прямые и косвенные эффекты при моделировании медиационных эффектов. Расчеты проводятся в специализированном прикладном пакете smartPLS [19].

Для тестирования гипотез используется база данных из 110 российских компаний, созданная в рамках проекта «Организационное обучение и развитие российских компаний» инициированного международной лабораторией экономики нематериальных активов (<https://idlab.hse.ru/surveylearning>). Организациям, участвовавшим в проекте, необходимо было ответить на вопросы относительно частоты применения различных управленческих практик, выбирая из пяти вариантов: «никогда», «очень редко», «редко», «часто», «всегда». Таким образом, наблюдаемые переменные модели измерялись по пятибалльной шкале Лайкерта. База данных была собрана в 2019-2020 гг. методом снежного кома через гугл-формы. Респондентами выступали представители топ-менеджмента компаний или руководители служб по персоналу. Отраслевая принадлежность предприятий-респондентов представлена следующим образом: 64% – промышленное производство; 22% – сфера услуг (в том числе образовательные); 9% – ИКТ; 5% – торговля.

Вопросы анкеты содержали общую информацию о предприятии, а также измеряли латентные переменные для исследования процессов организационного обучения и развития российских компаний. Вопросы-метрики, измеряющие латентные переменные, были разработаны в рамках изучения 2С систем [5] и валидированы в работе [6]. Для текущего исследования используются три блока анкеты, содержащие метрики для латентных переменных «организационное обучение», «проактивное поведение» и «культура знаний». Примеры вопросов-метрик следующие. Для оценки практик организационного обучения респонденты должны были оценить, насколько быстро положительный опыт одного подразделения распространяется по всей организации, участвуют ли потребители продукции предприятия в создании новых продуктов и услуг, как часто организация выступает инициатором совместных проектов с потенциальными партнерами. Паттерны проактивного поведения оценивались через выраженность стремления к саморазвитию, инициативное поведение и приверженность персонала. Уровень культуры знаний определялся через степень доверия между людьми в компании, через практики поощрения сотрудников проявлять инициативу и высказывать идеи по совершенствованию продуктов и процессов производства, а также посредством выявления практик командной работы.

Анализ ответов по разделу «организационное обучение» показал, что большинство предприятий, участвовавших в обследовании, делает ставку на привлечение и удержание талантливых сотрудников. При этом, несмотря на то, что большинство сотрудников готовы делиться своими знаниями, результаты опроса показали, что положительный опыт в организации распространяется не так быстро, как хотелось бы. Получение знаний из внешней среды также проходит в ограниченном режиме, так как больше половины организаций редко проводят мониторинги своих конкурентных позиций. Опрос выявил, что практически 90% предприятий выстраивают долгосрочные отношения с партнерами, а также достаточно часто выступают инициаторами новых проектов. В то же время привлечение клиентов к созданию новых продуктов или услуг происходит лишь в половине исследуемых организаций. Хотя 70% респондентов ответили, что в их организации ре-

гулярно проводятся эксперименты и инициируется создание новых продуктов и услуг.

Анализ паттернов проактивного поведения проводился с учетом трех составляющих. Однако в силу технических сложностей для построения латентной переменной «проактивное поведение» использовалась одноуровневая конструкция с включением вопросов-метрик из всех трех составляющих. В соответствии с результатами анкетирования, персонал организаций отличается инициативным поведением в аспектах внедрения новых методов работы, совершенствования технологий производства, а также продуктов и услуг компании. На большинстве предприятий сотрудники способны справиться с поставленными задачами при минимальном контроле руководства, самостоятельно решая производственные конфликты. При этом в шестидесяти опрошенных организациях сотрудники готовы тратить личное время на повышение квалификации. Таким образом, можно говорить о достаточно высоком уровне мотивации саморазвития в обследуемых организациях. Однако уровень приверженности был оценен как средний, так как более половины опрошенных не готовы прилагать усилия для достижения результата, ставя под угрозу свои личные интересы. В то же время в 82 организациях из 110 сотрудники выражали желание долго трудиться на нынешнем рабочем месте, а в 64-х случаях связывали собственное благополучие с успехом организации.

Анализ ответов по разделу «культура знаний» показал, что в большинстве организаций, принявших участие в проекте, культура знаний развита на достаточно высоком уровне. Это выражается в выраженности практик командной работы, наличии доверия в коллективе, поощрении инициативы и толерантности к возможным ошибкам в профессиональной деятельности. Единственным недостатком в анализируемой выборке стал вопрос о единой культуре передачи опыта новым сотрудникам, так более половины респондентов отметили низкий уровень этих практик в свои организациях.

Результаты

Следуя схеме исследования (рис. 3), в работе протестировано две гипотезы относительно драйверов организационного обучения. В табл. 1 представлены оценки валидности и надежности латентных переменных, учитывая рекомендуемые пороговые критерии, были сделаны выводы о валидности и надежности сформированных конструкций. Дискриминантная валидность переменных была протестирована с помощью критерия Fornell-Larcker и индикатора HTMTR.

Таблица 1

Валидность и надежность латентных конструкций

Латентная конструкция	Альфа Кронбаха	Комплексная надежность	Средняя извлеченная дисперсия
Организационное развитие и обучение	0.845	0.883	0.519
Вектор проактивного поведения	0.888	0.913	0.600
Культура знаний	0.892	0.921	0.699

В соответствии с алгоритмом метода частичных наименьших квадратов проводились оценки коэффициентов структурных связей. Далее с помощью процедуры бутстрапирования была оценена значимость полученных коэффициентов. В табл. 2 приведены результаты трех моделей согласно рекомендованному алгоритму идентификации медиационного эффекта:

- 1) оценка прямого влияния культуры знаний на процессы организационного обучения;

- 2) оценка прямого влияния проактивного поведения на процессы организационного обучения;
- 3) оценка медиативного эффекта проактивного поведения при влиянии культуры знаний на организационное обучение.

Таблица 2

Результаты тестирования гипотез

Структурная связь	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Культура знаний → организационное обучение	0.675***		0.340***
Проактивное поведение → организационное обучение		0.710***	0.466***
Культура знаний → проактивное поведение			0.739***
Культура знаний → проактивное поведение → организационное обучение (общий эффект)			0.684***
<i>Критерии качества модели</i>			
R ² (организационное обучение)	0.455	0.529	0.566
SRMR	0.078	0.078	0.077

*** - p-value<0.001

Как видно из табл., первая гипотеза о прямом влиянии культуры знаний на организационное обучение подтвердилась. Вторая модель отражает наличие значимого прямого влияния проактивного поведения на организационное обучение. При тестировании медиационного эффекта (модель 3) коэффициент прямого влияния культуры знаний на организационное обучение снизился, но остался значим, что согласуется с требованиями идентификации эффектов медиации. Показатель качества модели стандартизированный корень среднеквадратичного остатка (SRMR) находится в пределах пороговых значений (SRMR<0.08).

На рис. 4 отражена итоговая модель, подтверждающая наличие эффекта медиации проактивного поведения персонала при влиянии культуры знаний на организационное обучение.



Рис. 4. Медиативная роль проактивного поведения в организационном развитии

Выводы

Организационное обучение является важной составляющей конкурентоспособности предприятия в условиях нестабильности внешней среды. Культура знаний и проактивное поведение персонала относятся к ключевым драйверам организационного обучения. Они были выделены в данной работе на основе теоретических рассуждений и нашли свое подтверждение в эмпирическом тестировании на выборке российских компаний. При этом эмпирически был доказан механизм опосредованного влияния культуры знаний на организационное обучение через формирование вектора проактивного поведения сотрудников.

Практическая значимость полученных результатов определяется выделением трех составляющих вектора проактивного поведения, что может использоваться при

проектировании практик управления персоналом, а также эмпирическими выводами о роли проактивного поведения при активизации процессов организационного обучения на предприятии.

Литература

1. *Абрамова О.А., Татарко А.Н.* Инновационная и бюрократическая организационные культуры как факторы проактивности членов организации // *Организационная психология*. 2019. Т. 9, № 4. С. 98–124.
2. *Александрова Т.В., Попов В.Л.* Развитие корпоративных знаний организации на основе технологий обучения действием // *Управленческие науки = Management Sciences in Russia*. 2020. Т. 10, № 1. С. 68-80. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-1-68-80.
3. *Ильина О.Н., Лепехин Н.Н., Маничев С.А.* Проактивное рабочее поведение: концепции и направления исследований // *Организационная психология*. 2022. Т. 12, № 1. С. 92–127.
4. *Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития: монография / А.В. Молодчик, С.В. Комаров, И.А. Эсаулова, Д. Димитракиев; под науч. ред. А.В. Молодчика.* Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019.
5. *От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента: монография / Под науч. ред. С.В. Комарова; предисл. акад. А.И. Татаркина.* Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2013.
6. *Молодчик М.А., Эсаулова И.А.* Проактивное поведение персонала – ключевой фактор конкурентоспособности организации в экономике знаний: монография. Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2023.
7. *Эсаулова И.А., Семенова И.В.* Управление инициативой персонала как область деятельности современной организации // *Вестник университета*. 2017, № 9. С. 26–33.
8. Andreeva T., Festing M., Minbaeva D., Muratbekova-Touron M. (2014). The Janus faces of IHRM in Russian MNEs – and institutional perspective. *Human Resource Management*. Vol. 53, No 6. P. 967–868.
9. Argyris C., Schön D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Reading, MA.
10. Crant J.M. (2000). Proactive behavior in Organization. *Journal of Management*. Vol. 26, No 3. P. 435–462.
11. Frese M., Fay D., Hilburger T., Leng, K., Tag A. (1997). The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Vol. 70, No 2. P. 139–161.
12. Garvin D.A., Edmondson A.C., Gino F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*. Vol. 86, No 3. P. 109-116.
13. Koveshnikov A., Ehrnrooth M., Wechtler H. (2020). The three graces of leadership: Untangling the relative importance and the mediating mechanisms of three leadership styles in Russia. *Management and Organization Review*. Vol. 16, No 4. P. 791-824.
14. Mahmoudsalehi M., Roya Moradkhannejad Sahari K. (2012). How knowledge management is affected by organizational structure. *The Learning Organization*. Vol. 19, No 6. P. 518-528.
15. Marsick V.J., Watkins K.E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*. Vol. 5, No 2. P. 132–151.
16. Meyer J.P., Allen N.J. (1991). Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*. Vol. 1. P. 61–89.

17. Parker S. K, Williams H.M., Turner N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 91. P. 636–652.
18. Pereira V., Mohiya M. (2021). Share or hide? Investigating positive and negative employee intentions and organizational support in the context of knowledge sharing and hiding. *Journal of Business Research*. Vol. 129, No 4. P. 368-381. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.011>.
19. Ringle C M., Wende S., Becker J.-M. (2015). *SmartPLS 3*. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. URL: <http://www.smartpls.com>
20. Shakina E. A., Barajas A., Molodchik M. (2017). Bridging the gap in competitiveness of Russian companies with intangible bricks. *Measuring Business Excellence*. Vol. 21, No 1. P. 86-100.
21. Shein E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. 3rd ed. San Francisco: The Jossey-Bass.
22. Zang X., Jiang J.Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 19, No 2. P. 277–296.