

# Трудовые интересы как ключевой фактор вовлеченности и эффективности работников образовательных технологий

Т.Н. Лобанова

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия,  
Lobanova.tatiana@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0427-0855>

**Актуальность.** Трудовая деятельность в цифровом обществе коренным образом отличается от наших прошлых представлений о работе. Столь же стремительно меняются и характеристики этой деятельности, в частности — мотивация и интересы работников информационно-технологической сферы. В этой связи изучение роли трудовых интересов, их взаимосвязи с вовлеченностью и эффективностью работников данной сферы продолжает оставаться актуальной проблемой.

**Цель.** Анализ взаимосвязи трудовых интересов как ценностно-мотивационной, эмоционально окрашенной позиции работника, выраженной в практическом отношении к труду, с организационной и трудовой вовлеченностью и эффективностью работы сотрудника.

**Методы.** Для измерения уровня вовлеченности сотрудников и их интересов была составлена авторская анкета из 54 вопросов, включающая шкалы рабочей и организационной вовлеченности и методику трудовых интересов. Также совместно с руководителями рассматриваемой компании были разработаны оценочные листы для измерения рабочей эффективности по трем группам критериев: качественному, количественному и временному. Исследование проводилось на примере одной из международных компаний, работающей в сфере образовательных технологий на российском и европейском рынке.

**Выборка.** В опросе приняли участие респонденты разного должностного уровня от топ-менеджмента до специалистов (N = 155, 48% женщин, 52% мужчин), в возрасте от 18 до 36 лет со стажем работы от 0,5 года до 3 лет. 60% имеют высшее образование, 40% работают в компании с неоконченным высшим образованием.

**Результаты** исследования проверялись с помощью корреляционного анализа Спирмена. Проверке были подвергнуты факторы организационной и рабочей вовлеченности, виды трудовых интересов, а также эффективность. Почти по всем шкалам были обнаружены значительные связи, что подтвердило гипотезу о том, что вовлеченность сотрудников напрямую зависит от их интересов. Карьерные интересы оказались значимо связаны с качественным критерием эффективности на уровне  $p < 0,01$ . Референтные интересы также имели корреляционную связь с эффективностью сотрудников. Выяснилось, что самой высокой эффективностью и вовлеченностью обладают топ-менеджеры компании.

**Выводы.** Из полученной корреляции трудовых интересов и рабочей вовлеченности следует вывод, что человек активнее погружается в свою работу, когда учитываются его интересы. Также подтвердилась связь корпоративных интересов с организационной вовлеченностью. Было обнаружено, что организационная и рабочая вовлеченность связаны с такими группами интересов работников как групповые, карьерные, профессиональные, корпоративные и референтные.

**Ключевые слова:** мотивация, трудовые интересы, организационная и рабочая вовлеченность, эффективность, образовательные технологии.

**Благодарности.** Автор благодарит за помощь в сборе данных для исследования студентку С.В. Габрелян.

*Для цитирования:* Лобанова Т.Н. Трудовые интересы как ключевой фактор вовлеченности и эффективности работников образовательных технологий // Национальный психологический журнал. 2022. № 4 (48). С. 102–115. doi: 10.11621/npj.2022.0410

# Labor interests as a key factor in the involvement and performance of educational technology employees

**Tatiana N. Lobanova**

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia,  
Lobanova.tatiana@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-0427-0855>

**Background.** Work activity in a post-industrial digital society differs fundamentally from our past ideas about work. The characteristics of this activity are changing just as rapidly, the motivation in employees of the information technology sphere, in particular. In this regard, the study of the role of labor interests, their relationship with the involvement and efficiency of workers in this area remains an urgent problem.

**Objective.** The research analyses the relationship between labor interests as a value-motivational, emotionally colored position of an employee, expressed in a practical attitude to work, and the organizational and job involvement and employee's performance.

**Methods.** To measure the level of employees' involvement and their interest, an author's questionnaire of 54 questions was compiled, including the scales of work and organizational involvement and the measurement of labor interests. Also, evaluation sheets to measure performance were developed in collaboration with the heads of the company in question. Three groups of criteria were covered: qualitative, quantitative and temporal.

**Sample.** The study involved personnel of an international company operating in the field of educational technologies in Russian and European markets. The survey involved respondents of various job levels from top management to specialists (N = 155, 48% women, 52% men), aged 18 to 36 years with work experience from 0.5 to 3 years. 60% of respondents have higher education, 40% of participants combine work and studies, reporting incomplete higher education.

**Results.** The study results were verified with the Spearman correlation analysis. Factors of organizational and work involvement, types of labor interests, as well as performance were subjected to verification. Significant correlations were found on almost all scales, which confirmed the hypothesis that posited involvement of employees as being directly dependent on their interests. Career interests were significantly associated with the qualitative criterion of performance at the level of  $p < 0.01$ . Referential interests also had a correlation with employees' performance. It turned out that top managers of the company have the highest performance and involvement rates.

**Conclusion.** From the obtained correlation of professional interests and work involvement, it follows that a person is more actively immersed in work when the professional interests are taken into account. The connection between corporate interests and organizational involvement was also confirmed. It was found that organizational and job involvement are associated with such spheres of employees' interest as group, career, professional, corporate and referential.

**Key words:** motivation, labor interests, organizational and job involvement, performance, educational technologies.

**Acknowledgements.** The author thanks S.V. Gabrelyan, a student, for her help in collecting data.

*For citation: Lobanova, T.N. (2022). Labor interests as a key factor in the involvement and performance of educational technology employees. *Natsional'nyy psikhologicheskiy zhurnal (National psychological journal)*, 4 (48), 102–115. doi: 10.11621/npj.2022.0410*

## Введение

Мир профессий стремительно меняется. Концепция «индустрии 4.0» фиксирует, что современный труд реализуется не за счет мышечной силы или механической энергии, а за счет познавательной деятельности человека. Происходит увеличение цифровизации во всей цепочке создания продуктов человеческой деятельности (Шваб, 2018). В этой связи особой актуальностью является рассмотрение деятельности человека в системах, связанных с цифровыми технологиями. Тем более, что новое поколение субъектов труда формируется исключительно при непосредственном взаимодействии именно с цифровыми (англ. — digital) устройствами. Несмотря на то, что профессиональное и личностное самоопределение этих молодых людей имеет более длительный период, чем полвека назад и они могут себе позволить достаточно длинное детство (Андреева и др., 2021), сегодня эксперты фиксируют списки самых востребованных профессий, связанных с информационными технологиями (Левенчук, 2015). Деятельность таких IT-специалистов условно можно разделить на две части: то, что происходит «в головах» и связано с мышлением субъекта труда, и то, что происходит при взаимодействии субъекта труда с информационными технологиями. Не случайно А.А. Карпов выделяет новый субъектно-информационный класс деятельности наряду с субъект-объектным и субъект-субъектным. В субъектно-информационных видах деятельности предметом выступает уже не объект, но и не субъект, а совершенно иная и предельно специфическая сущность — информация. Эти профессии Е.А. Климов обозначил термином сигнономические профессии (Климов, 1995). «В субъектно-информационном классе профессиональной деятельности психическая регуляция в наибольшей мере специфицируется самим процессом деятельности, который должен быть взят также в специфическом и вполне конкретном проявлении — в аспекте тех средств и операционных механизмов, которыми он реализуется» (Карпов, Карпов, 2021, с. 34). Возникает определенное отчуждение психологического содержания деятельности от самого субъекта. Это порождает ряд новых феноменов, которые также усложняют содержание деятельности. Сфера представленности этого класса предельно широка — от деятельности экономиста до ученого (Handbook, 2020).

Работники компаний IT сектора по своим характеристикам отличаются от сотрудников иных компаний. Они проводят большую часть своего рабочего времени, выполняя компьютерные задачи, которые могут потребовать минимального взаимодействия с человеком, IT-специалисты независимы и стабильны с точки зрения работы и финансов, а также технически компетентны и готовы к изменениям.

Все это требует особого рассмотрения такой важной характеристики деятельности как трудовая мотивация данных специалистов. Так, определенные исследования (Ahmed et al., 2017) показывают, что мотивация IT-специалистов возникает от деятель-

ности и тех технических проблем, которые они преодолевают. Также отмечаются особые характеристики работы IT-специалистов, как например, непредсказуемый график в условиях близких сроков выполнения проектов, частая удаленность и длительность сидячей работы. Эти и другие факторы часто приводят к снижению эффективности, особенно, если предоставляемые задачи кажутся работнику IT сектора неувлекательными.

Актуальность рассмотрения мотивации современных IT специалистов усиливается не только их ценностью в индустрии 4.0, но и тем, что многие виды деятельности становятся зависимы от цифровых технологий. Так, например, в связи с пандемией COVID-19 почти все работники, не входящие в IT индустрию, продолжали свою трудовую деятельность, освоив новые компьютерные программы и средства коммуникаций.

Сфера «образовательных технологий» или education technology как одна из разновидностей IT-индустрии, также получила мощный толчок к развитию в 2020 году, когда порядка 1,5 миллиарда студентов по всему миру вынуждены были перейти на удаленное обучение. Это создало благоприятные условия для быстрого развития стартапов в сфере образовательных технологий, способных заменить традиционные университеты. За 2020 год российские компании из этой сферы заработали порядка 34 миллиардов рублей, продемонстрировав рост на 113%. В таких условиях потребность в высококвалифицированных, вовлеченных и эффективных сотрудниках значительно возросла.

Исходя из результатов исследования Hewitt Associates<sup>1</sup> (Онучин, 2013), высокая вовлеченность персонала положительно сказывается на показателях компании. Так, в организациях с высоким уровнем вовлеченности наблюдается (Trends, 2017):

- высокая стоимость акций (на 12% больше, чем в компаниях с низкой вовлеченностью);
- годовая прибыль больше на \$3800 на одного сотрудника;
- удовлетворенность клиентов выше на 5–10%.

Вовлеченность имеет значительное влияние на такие важные организационные факторы как лояльность клиентов (Working Today, 2003), текучесть кадров (Saks, 2006).

Среди теоретиков отсутствует консенсус относительно понятия вовлеченности, более того, наличие сходных по смыслу определений, таких как «удовлетворенность» и «лояльность» затрудняет восприятие данного термина (Смирнов, 2019). Также в научной среде принято рассматривать вовлеченность как обобщенное понятие, когда на самом деле намного корректнее изучать рабочую и организационную вовлеченность по отдельности, так как они имеют разные зоны влияния в контексте организации и каждого

<sup>1</sup> Aon Hewitt (ранее известная как Hewitt Associates) — крупнейший поставщик услуг в области человеческого капитала и управленческого консалтинга (США). Клиентами Хьюитта были более половины компаний из списка Fortune 500.

отдельного сотрудника. На основании разных источников (например, MacLeod, Clarke, 2011), их можно определить следующим образом: организационная вовлеченность характеризуется приверженностью ценностям и целям организации, желанием стараться для достижения общего блага компании. Рабочая вовлеченность — подход, при котором гарантировано выполнение всех должностных обязательств, характеризующийся энтузиазмом и поглощенностью в процесс труда, при котором время пролетает незаметно. В данном исследовании акцент будет сделан на оба типа вовлеченности и трудовые интересы работников ИТ-сферы.

Пониманию интереса как обособленного термина так же сопутствует наличие других, подходящих по смыслу понятий, таких как потребность, мотив, склонность. Согласно некоторым авторам (Петрова, 2018) потребности отображают объективные условия существования человека, его желание обладать тем или иным предметом. Мотив — субъективное отражение объективных потребностей людей в достижении определенных целей и задач. Интерес же определяет ценность достижения задач для субъектов. Другими словами, если роль мотива выражается в обеспечении предметной деятельности, то роль интереса — в обеспечении ценности этой деятельности для социального субъекта. Интерес часто «запускает» сам процесс мотивации человека, являясь его «драйвером» (Lobanova, 2020). А.А. Волгушева, рассматривая различные аспекты социальных интересов, определяет интерес как форму проявления познавательной потребности, обеспечивающую направленность личности на осознание целей деятельности и тем самым способствующую ориентировке, ознакомлению с новыми фактами, более полному и глубокому отражению действительности. Удовлетворение этой потребности связано не с результатом, а с процессом деятельности, ориентированной на окружающий мир (Волгушева, 2018).

В контексте проводимого исследования представляется целесообразным определять трудовой интерес, как ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности работника, выраженную в деятельностно-практическом отношении к своему труду, в частности к своей работе и к самому себе как субъекту труда (Лобанова, 2015, с. 30). Трудовой интерес означает особое отношение субъекта не только в плане познания, но и в плане деятельности. В этом ключе важно заметить главное отличие понятий интерес и склонности. Чаще всего склонности определяются как предрасположенность, влечение, избирательная направленность к определенной деятельности (Оксфордский словарь, 2002). Многие подчеркивают, что в структуру склонностей входят интерес и волевое стремление осуществлять его в своей деятельности, а возникновение склонностей обычно является предпосылкой развития соответствующих способностей (Творчество: теория, диагностика..., 2014). Несмотря на то, что часть авторов ставит равенство между понятиями склонности и интереса, большинство приходит к тому, что склонности — это более устойчивая

и длительная форма интересов. На наш взгляд, склонности больше относятся к свойствам личности, а интересы — к мотивам деятельности.

Существуют разные типологии видов интересов, в зависимости от основания классификации: материальные и духовные, устойчивые и неустойчивые, концентрированные и неконцентрированные. Но все они не совсем релевантны для проводимого исследования, поскольку не относятся непосредственно к профессиональной сфере. Поэтому в исследовании использовалась следующая классификация интересов современных работников (Лобанова, 2015, с. 33):

- Экономические интересы: заработная плата, дополнительное обеспечение, условия труда.
- Профессиональные (узкопрофессиональные): развитие личности, познание своей специальности, систематическое обновление профессиональных знаний.
- Карьерные (широко-профессиональные): продвижение по службе и развитие карьеры.
- Интересы малых групп (узкогрупповые): ориентация на цели и задачи структурной единицы (проектной группы, отдела, филиала и т.д.), где трудится работник.
- Корпоративные (интересы больших групп): ориентация работника на цели всей организации, корпорации, заинтересованность в ее престиже.
- Референтные (в том числе национальные, территориальные и общегражданские) интересы также являются видами групповых интересов в более широком социальном контексте — в общественной среде. Это интересы принадлежности к определенному кругу людей, к «своему», близким по духу, по вере, по территории проживания или рождения.

Все эти группы интересов могут потенциально влиять на вовлеченность сотрудника в работу. Так, например, если у человека преобладает профессиональный интерес, он будет стремиться развиваться, показывать лучший результат, чтобы расти как профессионал. Карьерные интересы также могут мотивировать к достижению результатов и развитию экспертизы, чтобы подняться вверх по карьерной лестнице. Если сотрудник ориентируется на бизнес компании, в которой он работает и делает что-то полезное для общества, страны или даже мира, он будет получать удовольствие от того, что он часть этого и его вовлеченность будет расти. Так, есть основания полагать, что трудовые интересы сотрудников действительно связаны с их вовлеченностью. Но какие именно? И связано ли это с эффективностью работы? В данном исследовании сделана попытка проследить эту зависимость.

## Цель и гипотезы исследования

Целью данного исследования является выявление взаимосвязей между разными типами вовлеченности, трудовыми интересами и эффективностью сотрудников.

Были выдвинуты следующие гипотезы:

1. Профессиональные интересы коррелируют с рабочей вовлеченностью;
2. Корпоративные интересы коррелируют с организационной вовлеченностью;
3. Интересы сотрудников положительно связаны с эффективностью выполнения трудовых задач;
4. Вовлеченность положительно связана с эффективностью выполнения трудовых задач.

## Методы

Для проведения исследования была составлена анкета, целью которой было измерение рабочей и организационной вовлеченности и интересов сотрудников.

Первый блок анкеты был посвящен измерению вовлеченности в работе (Schaufeli, Bakker, 2004). Определение, которое в своей работе дал В. Шауфели, рассматривает «вовлеченность» как приверженность сотрудников относительно выполняемой ими работы. Согласно его определению, вовлеченность можно описать как психологическое состояние, при котором сотрудники чувствуют себя максимально комфортно, следствием которого являются удовлетворение и позитивное отношение к работе, что включает в себя:

- Энергичность (*vigor*), которая характеризуется психологической устойчивостью и готовностью прилагать все усилия даже при непредвиденных обстоятельствах, сложностях и проблемах.
- Преданность (*dedication*), которая определяется высокой включенностью в дела компании и чувством собственной значимости в жизни организации со стороны сотрудников, чувством гордости за свое место работы.
- Поглощенность (*absorbtion*), характеризующаяся полной сосредоточенностью на работе, при которой сотрудник не замечает течения времени и испытывает трудности при выходе из рабочего режима (Schaufeli et al., 2002).

Таким образом, рабочая вовлеченность оценивалась относительно трех индикаторов: энергичность, преданность, поглощенность. Респондентам предлагалось оценить утверждения, касающиеся данных индикаторов, по шкале от 1 до 5.

*Вовлеченность в организацию* измерялась на основе утверждений, разработанных консалтинговой компанией Aon Hewitt (Aon Hewitt, 2013). Согласно модели Hewitt вовлеченность в организацию можно охарактеризовать с помощью трех главных компонентов:

- сотрудники позитивно отзываются о компании среди коллег, потенциальных сотрудников и клиентов (блок «говорить»);
- сотрудники чувствуют потребность быть частью компании и остаются в ней (блок «оставаться»);
- сотрудники прикладывают усилия в интересах компании по собственной инициативе (блок «стремиться прилагать усилия»).

Данные индикаторы в анкете представлены в виде утверждений, которые также необходимо было оценить по шкале от 1 до 5.

Отдельным блоком были оформлены утверждения, связанные с трудовыми интересами сотрудников. В ходе работы авторская методика (Лобанова, 2021) была модифицирована и представлена в более подходящем для данного исследования виде. Анкета включала 6 групп интересов: экономические, профессиональные, карьерные, групповые, корпоративные и референтные. Для оценки каждой группы интересов респондентам было предложено оценить утверждения также по шкале от 1 до 5.

В аспекте трудового поведения нам представляется очень перспективным структурно-интегративный подход А.Б. Леоновой, где трактовка понятия «эффективность выполнения задач» (в отличие от традиции использования данного термина в управленческой среде) предполагает учет и итогов работы (то есть результата), и ее субъективной «стоимости» (усилий и способов достижения) (Леонова, Кузнецова, 2019). Эффективность раскрывается через систему трех обязательных составляющих:

- результативность деятельности — факты достижения результатов; объективные данные об их количественных и качественных характеристиках;
- «цена деятельности» — величина усилий, прилагаемых человеком для выполнения задач;
- способ выполнения задач — путь достижения результата, выбор которого осуществляется с учетом ориентации на соблюдение/несоблюдение организационных требований и профессиональных норм.

Таким образом, для фиксации эффективности были разработаны оценочные листы для каждой из трех рассматриваемых групп, а именно: топ-менеджеров, менеджеров и специалистов. Оценка производилась исходя из следующих трех критериев:

- *Количественный критерий* использовался для определения результатов проделанной работы за тот или иной период времени.
- *Качественный критерий* отражал, насколько профессионально сотрудник выполняет свои трудовые обязанности, какие инструменты и практики он использует, стремится ли к совершенствованию и как справляется со сложными ситуациями.
- *Временной критерий* фиксировал желаемые сроки выполнения работы и то, насколько сотрудники укладываются в заданный временной интервал.

Опрос изначально планировался как анонимный, но в ходе работы обнаружилось, что корреляцию между вовлеченностью, интересами и эффективностью невозможно посчитать без идентификации респондентов, которые прошли опрос. Именно поэтому было принято решение сделать опрос публичным. Вместе с тем ответы респондентов по опросу были доведены до руководителей только в усредненном виде.

## Выборка

В опросе сотрудников компании EdTech<sup>1</sup>, которая предоставляет услуги по получению дополнительного образования в сфере финансов, консалтинга и юриспруденции, приняло участие 155 респондентов: 25 представителей топ-менеджмента, 45 менеджеров и 85 специалистов, 48% женщин и 52% мужчин. Топ-менеджеры руководили определенными направлениями деятельности компании: продажами (розничные, корпоративные), маркетингом, рекламой, продуктами, финансами и пр. Среди менеджеров были руководители службы поддержки, карьерного центра, менеджеры по продукту, а также продюсеры курсов. Функционал специалистов был связан с анализом ошибок при проведении курсов, с дизайном, IT-обеспечением, работой с партнерами, финансовым администрированием.

Основной возраст работников компании — от 18 до 25 лет (71%), 26% сотрудников находятся в возрастном диапазоне от 26 до 35 лет и лишь 3% составляют респонденты от 36 до 48 лет. Следует отметить, что работников старше 48 лет в компании нет. Это можно объяснить тем, что сфера EdTech является довольно новой и в основном привлекает молодых специалистов, которые являются представителями современных профессий; 58% имеют высшее образование, 36% — неоконченное высшее, 6% — сотрудники со средним и средне-специальным образованием.

Так как компания вышла на новый уровень формата «онлайн-университета» лишь в 2019 году, то большинство сотрудников работают в ней недавно: 24% работают менее полугода, 39% от полугода до года, 26% от года до двух лет, и лишь 11% работает более двух лет.

## Результаты

С помощью методик В. Шауфели и Aon Hewitt было установлено, что сотрудники оценивают свою организационную вовлеченность выше, нежели рабочую вовлеченность (4,2 и 3,9 баллов соответственно). Это свидетельствует о том, что сотрудники высоко ценят организационную среду компании, в которой они работают. Данный факт может быть обусловлен тем, что в компании преобладают неформальные отношения, все сотрудники друг друга знают, а глава компании воспринимается как «отец».

Второй частью анкеты являлись утверждения, связанные с интересами сотрудников в организации. В целом общий уровень интереса к работе был достаточно высок (4,235 баллов по 5-балльной шкале). Было выявлено (рис. 1), что у сотрудников компании преобладают карьерные и профессиональные интересы.

<sup>1</sup> Название компании изменено.

Карьерные интересы напрямую связаны с траекторией роста и развития в компании. Если сотрудник не видит своего профессионального будущего и не понимает целей и возможностей своего роста, это может сильно сказываться на уровне его вовлеченности. Кроме этого, к широко профессиональным интересам относится приоритетность такой работы, где сотрудники способны самостоятельно распределять и планировать свое время. Действительно, гибкий график очень востребован у работников исследуемой компании, постоянным является лишь количество необходимых часов в неделю, которые сотрудник должен посвящать работе.

На втором месте у сотрудников компании сферы образовательных технологий оказались профессиональные интересы, при этом отмечалось преимущество возможности проявлять инициативу и любовь к делу, которым они занимаются.

В качестве одного из важных элементов экономических интересов, сотрудники отметили наличие необходимых ресурсов и инструментов для качественного выполнения работы. Групповые интересы отражают желание сотрудников находиться в благоприятной и дружелюбной среде.

Руководство высоко оценило эффективность сотрудников. 64% руководителей поставили «отличные» оценки по пятибалльной шкале, что означает, что сотрудники в своем большинстве справляются с поставленными рабочими обязанностями. Средний балл по эффективности оказался равен 4,61.

Проверка гипотез была осуществлена с помощью корреляционного анализа Спирмена. Изучались все выделенные факторы: организационная и рабочая вовлеченность, разные группы трудовых интересов, а также эффективность.

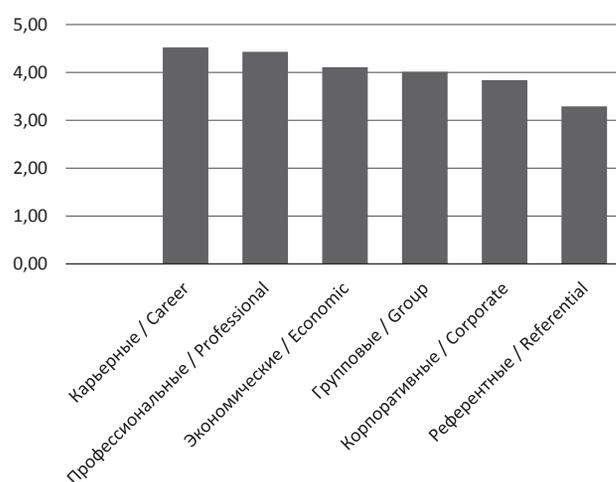


Рис. 1. Результаты диагностики трудовых интересов работников компании EdTech

Fig. 1. Results of diagnostics for labor interests among EdTech employees

На первом этапе была проверена гипотеза о связи между трудовыми интересами работника и его вовлеченностью в процесс (табл. 1).

Из табл. 1 видно, что почти по всем шкалам наблюдаются связи вовлеченности сотрудников с их интересами.

**Таблица 1.** Значимые корреляции групп трудовых интересов и характеристик вовлеченности

Группы интересов		Рабочая вовлеченность			Организационная вовлеченность		
		Энергичность	Преданность	Поглощенность работой	Говорить	Оставаться	Стремиться
Экономические	Коэффициент корреляции	0,195	0,279	0,258	0,270	0,125	0,246
	Значимость двухсторонняя	0,292	0,129	0,162	0,142	0,503	0,182
Профессиональные	Коэффициент корреляции	0,552**	0,571**	0,447*	0,354	0,463**	0,613**
	Значимость двухсторонняя	0,001	0,001	0,012	0,051	0,009	0,000
Карьерные	Коэффициент корреляции	0,605**	0,660**	0,521**	0,400*	0,530**	0,586**
	Значимость двухсторонняя	0,000	0,000	0,003	0,026	0,002	0,001
Групповые	Коэффициент корреляции	0,336	0,392*	0,406*	0,401*	0,240	0,403*
	Значимость двухсторонняя	0,064	0,029	0,023	0,026	0,194	0,024
Корпоративные	Коэффициент корреляции	0,331	0,398*	0,191	0,387*	0,252	0,439*
	Значимость двухсторонняя	0,069	0,026	0,302	0,032	0,171	0,014
Референтные	Коэффициент корреляции	0,411*	0,541**	0,431*	0,580**	0,475**	0,552**
	Значимость двухсторонняя	0,022	0,002	0,016	0,001	0,007	0,001

$P < 0,05 = *$ ;  $P < 0,01 = **$

**Table 1.** Significant correlations between labor interest groups and involvement characteristics

Interest Groups		Work engagement			Organizational engagement		
		Energy	Devotion	Absorption in work	Talk	Stay	Strive
Economic	Correlation coefficient	0.195	0.279	0.258	0.270	0.125	0.246
	Significance two-tailed	0.292	0.129	0.162	0.142	0.503	0.182
Professional	Correlation coefficient	0.552**	0.571**	0.447*	0.354	0.463**	0.613**
	Significance two-tailed	0.001	0.001	0.012	0.051	0.009	0.000
Career	Correlation coefficient	0.605**	0.660**	0.521**	0.400*	0.530**	0.586**
	Significance two-tailed	0.000	0.000	0.003	0.026	0.002	0.001
Group	Correlation coefficient	0.336	0.392*	0.406*	0.401*	0.240	0.403*
	Significance two-tailed	0.064	0.029	0.023	0.026	0.194	0.024
Corporate	Correlation coefficient	0.331	0.398*	0.191	0.387*	0.252	0.439*
	Significance two-tailed	0.069	0.026	0.302	0.032	0.171	0.014
Referential	Correlation coefficient	0.411*	0.541**	0.431*	0.580**	0.475**	0.552**
	Significance two-tailed	0.022	0.002	0.016	0.001	0.007	0.001

$P < 0,05 = *$ ;  $P < 0,01 = **$

В значительной степени и организационная и рабочая вовлеченность связана с карьерными и референтными интересами. Удивительно, несмотря на то что средние значения по референтным интересам не являются высокими (рис. 1), все-таки они определяют вовлеченность сотрудников.

Далее была проведена проверка корреляции между вовлеченностью и эффективностью сотрудников (табл. 2).

Также по всем шкалам наблюдаются значимые связи (кроме шкал «стремиться» и «количественный критерий»). Причем наиболее значима связь с критериями эффективности именно рабочей вовлеченности.

Также была проверена связь между интересами и эффективностью работников (табл. 3).

Согласно табл. 3 можно выделить три значимых взаимосвязи между интересами и эффективностью. Так, карьерные интересы значимо связаны с качественным критерием эффективности на уровне  $p < 0,01$ . То есть, чем выше у сотрудника карьерные интересы, тем более качественно он стремится выполнять свои трудовые обязанности, совершенствовать свои методики, инструменты и тактику работы и тем выше его деятельность оценивается руководителем. Референтные интересы также коррелируют с эффективностью сотрудников. Следовательно, можно утверждать, что именно эти две группы интересов напрямую связаны с эффективностью.

Сравнительный анализ данных по организационной вовлеченности и эффективности всех трех групп выборки представлен в табл. 4.

Таблица 2. Значимые корреляции характеристик вовлеченности и критериев эффективности работников

Тип вовлеченности	Характеристики вовлеченности		Качественный критерий	Количественный критерий	Временной критерий
Рабочая	Энергичность	Коэффициент корреляции	0,691**	0,371*	0,507**
		Значимость двухсторонняя	0,000	0,040	0,004
	Преданность	Коэффициент корреляции	0,732**	0,423*	0,620**
		Значимость двухсторонняя	0,000	0,018	0,000
	Поглощенность работой	Коэффициент корреляции	0,660**	0,460**	0,544**
		Значимость двухсторонняя	0,000	0,009	0,002
Организационная	Говорить	Коэффициент корреляции	0,678**	0,438*	0,470**
		Значимость двухсторонняя	0,000	0,014	0,008
	Оставаться	Коэффициент корреляции	0,595**	0,413*	0,392*
		Значимость двухсторонняя	0,000	0,021	0,029
	Стремиться	Коэффициент корреляции	0,643**	0,323	0,476**
		Значимость двухсторонняя	0,000	0,076	0,007

$P < 0,05 = *$ ;  $P < 0,01 = **$

Table 2. Significant correlations between employee engagement characteristics and performance criteria

Engagement type	Engagement characteristics		Qualitative criterion	Quantitative criterion	Temporal criterion
Work	Energy	Correlation coefficient	0.691**	0.371*	0.507**
		Significance two-tailed	0.000	0.040	0.004
	Devotion	Correlation coefficient	0.732**	0.423*	0.620**
		Significance two-tailed	0.000	0.018	0.000
	Absorption in work	Correlation coefficient	0.660**	0.460**	0.544**
		Significance two-tailed	0.000	0.009	0.002
Organizational	Talk	Correlation coefficient	0.678**	0.438*	0.470**
		Significance two-tailed	0.000	0.014	0.008
	Stay	Correlation coefficient	0.595**	0.413*	0.392*
		Significance two-tailed	0.000	0.021	0.029
	Strive	Correlation coefficient	0.643**	0.323	0.476**
		Significance two-tailed	0.000	0.076	0.007

$P < 0,05 = *$ ;  $P < 0,01 = **$

Таблица 3. Корреляции между группами трудовых интересов и эффективностью

Группы интересов		Качественный критерий	Количественный критерий	Временной критерий
Экономические	Коэффициент корреляции	-0,012	0,156	0,223
	Значимость (двухсторонняя)	0,948	0,402	0,227
Профессиональные	Коэффициент корреляции	0,287	0,222	0,345
	Значимость (двухсторонняя)	0,117	0,230	0,057
Карьерные	Коэффициент корреляции	<b>,510**</b>	0,136	0,212
	Значимость (двухсторонняя)	<b>0,003</b>	0,466	0,253
Групповые	Коэффициент корреляции	0,286	0,126	0,289
	Значимость (двухсторонняя)	0,119	0,500	0,115
Корпоративные	Коэффициент корреляции	0,262	-0,004	0,131
	Значимость (двухсторонняя)	0,154	0,983	0,484
Референтные	Коэффициент корреляции	<b>0,421*</b>	0,195	<b>0,411*</b>
	Значимость (двухсторонняя)	<b>0,018</b>	0,292	<b>0,021</b>

Table 3. Correlations between labor interest groups and performance

Interest Groups		Qualitative criterion	Quantitative criterion	Temporal criterion
Economic	Correlation coefficient	-0.012	0.156	0.223
	Significance two-tailed	0.948	0.402	0.227
Professional	Correlation coefficient	0.287	0.222	0.345
	Significance two-tailed	0.117	0.230	0.057
Career	Correlation coefficient	<b>0.510**</b>	0.136	0.212
	Significance two-tailed	<b>0.003</b>	0.466	0.253
Group	Correlation coefficient	0.286	0.126	0.289
	Significance two-tailed	0.119	0.500	0.115
Corporate	Correlation coefficient	0.262	-0.004	0.131
	Significance two-tailed	0.154	0.983	0.484
Referential	Correlation coefficient	<b>0.421*</b>	0.195	<b>0.411*</b>
	Significance two-tailed	<b>0.018</b>	0.292	<b>0.021</b>

Опираясь на данные исследования, был сделан вывод, что топ-менеджеры отличаются наивысшей организационной вовлеченностью по сравнению с менеджерами и специалистами. Это можно объяснить тем, что большинство топ-менеджеров не только работают в компании с момента ее образования, но и стояли у истоков ее создания. Также топ-менеджеры получили самые высокие показатели эффективности по временному и качественному критерию, что в целом дает право говорить, что их эффективность выше, чем у двух других должностных групп.

## Выводы

По результатам корреляционного анализа была подтверждена гипотеза 1 о связи профессиональных интересов и рабочей вовлеченности, из чего можно предположить, что человек больше погружается в

свою работу, когда чувствует, что его профессиональные интересы учитываются. Это позволяет ему также более качественно выполнять свою работу.

Гипотеза 2 о связи корпоративных интересов с организационной вовлеченностью также подтвердилась. Сотрудники высоко оценивают организационные ценности в компании и заинтересованы в дружелюбной рабочей атмосфере, что связано с их организационной вовлеченностью.

Гипотеза 3 подтверждена частично. Напрямую с эффективностью коррелируют лишь карьерные и референтные интересы. Другие группы интересов связаны с эффективностью опосредованно. Это следует из того, что интересы сильно коррелируют с вовлеченностью, а вовлеченность в свою очередь коррелирует с эффективностью (подтверждение гипотезы 4).

Было обнаружено, что как с организационной, так и с рабочей вовлеченностью связаны все рассмотренные группы интересов. кроме экономических, а

**Таблица 4.** Сравнительный анализ характеристик организационной вовлеченности и эффективности по группам топ-менеджмента, менеджмента и специалистов

Характеристики организационной вовлеченности и эффективности		Уровни должностей	N	Средний ранг
Организационная вовлеченность	Говорить	Топ-менеджмент	25	26,50
		Менеджмент	45	16,17
		Специалист	85	12,82
	Оставаться	Топ-менеджмент	25	<b>23,60</b>
		Менеджмент	45	18,06
		Специалист	85	12,68
	Стремиться	Топ-менеджмент	25	<b>24,80</b>
		Менеджмент	45	16,39
		Специалист	85	13,21
Эффективность	Качественный критерий	Топ-менеджмент	25	<b>25,50</b>
		Менеджмент	45	14,67
		Специалист	85	13,91
	Временной критерий	Топ-менеджмент	25	<b>21,00</b>
		Менеджмент	45	<b>21,00</b>
		Специалист	85	11,88

**Table 4.** Comparative analysis of the characteristics of organizational involvement and effectiveness by groups of top management, management and specialists

Characteristics of organizational engagement and performance		Position level	N	Average rank
Organizational engagement	Talk	Top management	25	<b>26.50</b>
		Management	45	16.17
		Specialist	85	12.82
	Stay	Top management	25	<b>23.60</b>
		Management	45	18.06
		Specialist	85	12.68
	Strive	Top management	25	<b>24.80</b>
		Management	45	16.39
		Specialist	85	13.21
Performance	Qualitative criterion	Top management	25	<b>25.50</b>
		Management	45	14.67
		Specialist	85	13.91
	Temporal criterion	Top management	25	<b>21.00</b>
		Management	45	<b>21.00</b>
		Specialist	85	11.88

именно: групповые, карьерные, профессиональные, корпоративные и референтные. Отсутствие связи экономических интересов с вовлеченностью не означает, что материальная составляющая никак не интересует сотрудников, это говорит лишь о том, что сотрудник не будет вовлечен, если им движет только желание заработать. Другими словами, сотрудник, ведомый материальными интересами, не будет полностью вовлечен ни в работу, ни в организацию.

Безусловно, на результаты труда сотрудников влияет и форма заработной платы, а также возможности получения других материальных льгот. В данной компании принята традиционная повременная форма оплаты труда с дополнительными вознаграждениями по завершению проектов. Но поскольку проекты имеют длительный период, то такая форма оплаты не способствует трудовой и организационной вовлеченности. Других материальных льгот в компании нет.

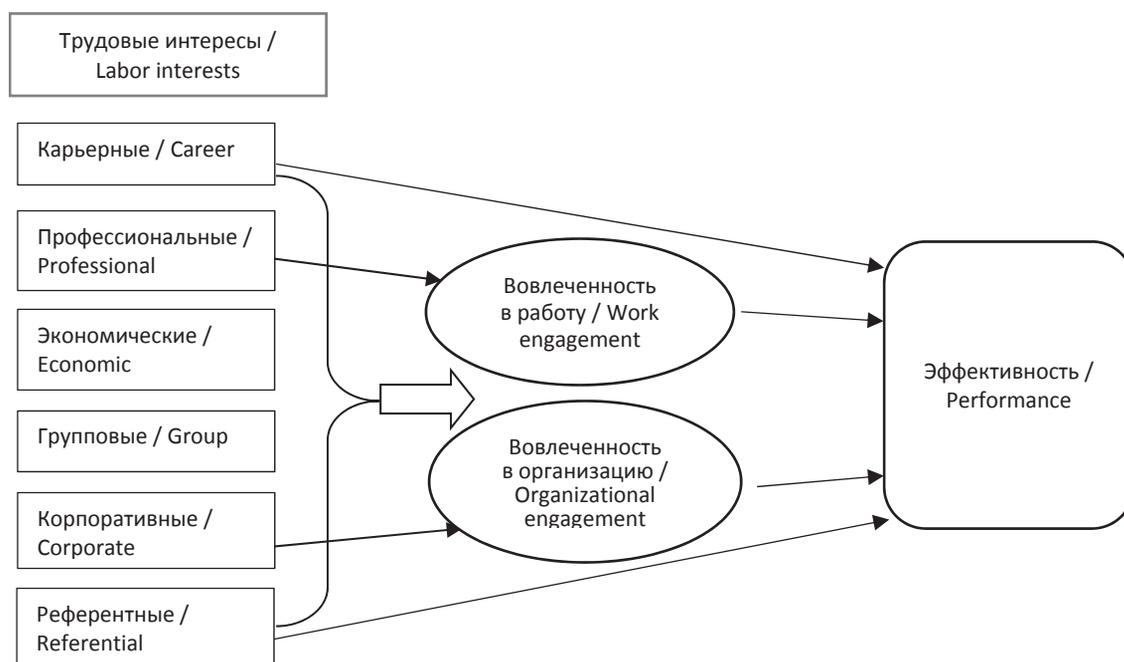


Рис. 2. Модель связи трудовых интересов с вовлеченностью и эффективностью

Fig. 2. Model of connection of labor interests with engagement and efficiency

Две группы интересов имеют взаимосвязи вовлеченности сотрудников с их эффективностью — карьерные и референтные. Карьерные или широко-профессиональные интересы направлены на желание человека продвигаться по карьерной лестнице, последовательно занимать более высокие позиции. Если профессиональные интересы больше относятся к горизонтальному росту, расширению профессиональных задач, то карьерные — к вертикальному. Профессиональные интересы также связаны с рабочей вовлеченностью, поскольку специалистам компании интересно систематическое обновление своих знаний.

Исходя из полученных данных может быть представлена модель, показывающая связь всех групп интересов с эффективностью работников компании образовательных технологий и дающая основание считать трудовые интересы ключевым фактором вовлеченности и эффективности (рис. 2).

### Практическое применение результатов

Поскольку в исследуемой компании отсутствует отдел, который отвечает за управление карьерой и переподготовку кадров, необходимым условием работы с карьерными интересами является создание такого подразделения внутри компании. Введение широкого спектра трудовых задач также является важным фактором для усиления карьерных интересов. В большей степени это относится к специалистам IT-отделов, которые имеют ограниченный круг задач по сравнению с топ-менеджерами и менеджерами. В случае создания такой практики компания не только не потеряет

ценных работников, но и повысит их эффективность. Еще одним направлением для активизации карьерных интересов является формирование кадрового резерва по «взрачиванию» топ-менеджеров и кандидатов на другие значимые должности в самой организации. Найти профессионалов, которые на 100% подойдут для работы в компании современной сферы образовательных технологий довольно сложно, именно поэтому особенно важно заниматься «взрачиванием идеальных кадров». Это усилит желание сотрудников, настроенных на карьеру, попасть в «резерв», а также определенным образом повлияет на мотивацию и вовлеченность.

Референтные интересы характеризуют привязанность людей к определенному значимому кругу и месту общения. Факт того, что важность референтных интересов была высоко оценена сотрудниками, оказался довольно неожиданным. Видимо, это следствие того, что большинство сотрудников данной компании действительно живут и работают на одной территории, закончили один вуз и были приглашены «по знакомству» в организацию. Для усиления этих интересов во многих организациях поднимается вопрос создания сообществ (Крушинская, 2018). Для поддержания общения между сотрудниками в более благоприятной внутренней среде создаются корпоративные социальные сети, где сотрудники могут обсуждать как абсолютно отстраненные от работы вопросы, так и новые идеи, касающиеся их должностных обязанностей.

По результатам анализа также было выявлено, что в компании преобладает именно рабочая вовлеченность. Как известно, рабочая вовлеченность не имеет практической «привязки» к месту работы, поэтому

вполне вероятно, что вовлеченные сотрудники могут поменять организацию, при предоставлении им более комфортных условий (Смирнов, 2019). Именно поэтому компании необходимо сделать все возможное, чтобы уровень организационной вовлеченности также находился на высоких позициях. Особенно это относится к менеджерам и специалистам, у которых организационная вовлеченность ниже, чем у топ-менеджеров. Для этого необходимо не только тщательно подходить к процессу подбора и принятия сотрудников на работу, но и обращать особое внимание на период адаптации, который является

инструментом совмещения интересов сотрудников и организации. Здесь будет особенно уместно наличие наставников, помогающих сотрудникам на первых этапах деятельности и постоянно вовлекающих их в организационные задачи.

В целом, концепция взаимосвязи вовлеченности и трудовых интересов кажется многообещающей. В этой сфере есть большое поле для изучения и в будущем, вероятно, удастся выявить наиболее важные и существенные аспекты вовлеченности, в том числе получить данные, связанные с возрастом, стажем и образованием респондентов.

## Литература

- Андреева А.Д., Лисичкина А.Г., Бримова Л.А. Временная и жизненная перспектива как мотивационный центр самоопределения в ранней юности: сравнительно-историческое исследование // Теоретическая и экспериментальная психология. 2021. Т. 14, № 1. С. 6–15.
- Волгушева А.А. Право и социальные интересы // 2018. [Электронный ресурс] // URL: <https://center-yf.ru/data/stat/socialnyu-interes.php> (дата обращения: 18.06.2022).
- Карпов А.В., Карпов А.А. Методологические аспекты психологического анализа деятельности субъектно-информационного класса. Психология управления персоналом и экосистема наставничества в условиях изменения технологического уклада. Вторая международная научно-практическая конференция (11–12 ноября 2021 г., Нижний Новгород): сборник статей / Под ред. Л.Н. Захаровой, И.С. Леоновой. Н. Новгород: ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2021.
- Климов Е.А. Образ мира в разнотипных профессиях. М.: МГУ, 1995.
- Конюхов Н.И. Прикладные аспекты современной психологии: термины, законы, концепции, методы. Справочное издание. Москва, 1992.
- Крушинская Ю. Сообщества и community management как многогранный инструмент достижения целей // 2018. [Электронный ресурс] // URL: <https://communityhub.ru/juliya-krushinskaya> (дата обращения: 04.06.2022).
- Левенчук А. Закат профессий. 2015-10-28 // [Электронный ресурс] // URL: [http://erazvitie.org/article/zakat\\_professij](http://erazvitie.org/article/zakat_professij) (дата обращения 22.06.2022).
- Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний: история создания и перспективы // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2019. № 1. С. 13–31.
- Лобанова Т.Н. Влияние доминирующих трудовых интересов на деятельность сотрудников организации // Организационная психология. 2015. № 2. С. 26–45.
- Лобанова Т.Н. Методика изучения трудовых интересов работников современных организаций // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 2. С. 314–340.
- Оксфордский толковый словарь по психологии / Под ред. А. Ребера. М.: Вече; АСТ, 2002.
- Онучин А. Изучение вовлечения // HRTimes. 2013. № 24. [Электронный ресурс] // URL: <https://www.ecopsy.ru/insights/izuchenie-voevlecheniya/> (дата обращения: 05.06.2022).
- Петрова С.И. О категориях «потребность», «интерес», «мотив» // Наука без границ. 2018. № 7 (24). С. 90–94.
- Смирнов П.С. Вовлеченность персонала: типы, уровни проявления и связи с практиками управления человеческими ресурсами // Организационная психология. 2019. № 1. С. 81–95.
- Творчество: теория, диагностика, технологии. Словарь-справочник / Под общ. ред. Т.А. Барышевой. СПб.: Издательство ВВМ, 2014.
- Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018.
- Ahmed, S., Taskin, N., Pauleen, D., Parker, J. (2017). Motivating Information Technology Professionals: The case of New Zealand. *Australasian Journal of Information Systems*, 21. <https://doi.org/10.3127/ajis.v21i0.14>
- AON Hewitt. (2013). Best employers. (Retrieved from [https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pages/emp\\_engagement.htm](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pages/emp_engagement.htm)) (review date: 21.06.2022).
- Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. (2020). In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.
- Lobanova, T. (2020). The Study of Labor Interests of Young Workers in the Selection and Adaptation of Personnel. *Behavioral Sciences*, 10 (1), 22. <https://doi.org/10.3390/bs10010022>
- MacLeod, D., Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government. (Retrieved from <https://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>) (review date: 12.06.2022)
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21 (7), 600–619.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. (Retrieved from [https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)) (review date: 03.02.2022).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3 (1), 71–92.
- Trends in Global Employee Engagement. (2017). (Retrieved from <https://markapracodawcy.pl/wp-content/uploads/2017/03/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>) (review date: 20.06.2022).

Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. (2003). The 2003 Towers Perrin Talent Report US Report. (Retrieved from <https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod>) (review date: 20.06.2022).

## References

- Ahmed, S., Taskin, N., Pauleen, D., Parker, J. (2017). Motivating Information Technology Professionals: The case of New Zealand. *Australasian Journal of Information Systems*, 21. <https://doi.org/10.3127/ajis.v21i0.14>
- Andreeva, A.D., Lisichkina, A.G., Brimova, L.A. (2021). Temporal and life perspective as a motivational center of self-determination in early youth: a comparative historical study. *Teoreticheskaya i eksperimental'naya psihologiya (Theoretical and experimental psychology)*, 14 (1), 6–15. (In Russ.).
- AON Hewitt. (2013). Best employers. (Retrieved from [https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pages/emp\\_engagement.htm](https://ceplb03.hewitt.com/bestemployers/canada/pages/emp_engagement.htm)) (review date: 21.06.2022).
- Koniukhov, N.I. (1992). Applied aspects of modern psychology: terms, laws, concepts, methods. Reference edition. Moscow. (In Russ.).
- Creativity: theory, diagnostics, technologies. (2014). In T.A. Barysheva (Eds.), Dictionary reference. St. Petersburg: Izdatel'stvo VVM. (In Russ.).
- Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology. (2020). In N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, C. Viswesvaran (Eds.). London; Thousand Oaks; New Delhi: Sage Publications.
- Karpov, A.V., Karpov, A.A. (2021). Methodological aspects of the psychological analysis of the activity of the subject-information class. In: Psychology of personnel management and the ecosystem of mentoring in the context of changing technological order (pp. 28–35). N. Novgorod: NNGU im. N.I. Lobachevskogo. (In Russ.).
- Klimov, E.A. (1995). The image of the world in different types of professions. M.: MGU. (In Russ.).
- Krushinskaya, Y.U. (2018). Communities and community management as a multifaceted tool for achieving goals. (Retrieved from <https://communityhub.ru/juliya-krushinskaya>) (review date: 04.06.2022). (In Russ.).
- Leonova, A.B., Kuznecova, A.S. (2019). Structural-integrative approach to the analysis of functional states: the history of creation and prospects. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya (Moscow University Psychology Bulletin)*, 1, 13–31. (In Russ.).
- Levenchuk, A. (2015). Decline of professions. (Retrieved from [http://erazvitie.org/article/zakat\\_professij](http://erazvitie.org/article/zakat_professij)) (review date: 20.06.2022). (In Russ.).
- Lobanova, T. (2020). The Study of Labor Interests of Young Workers in the Selection and Adaptation of Personnel. *Behavioral Sciences*, 10 (1), 22. <https://doi.org/10.3390/bs1001022>
- Lobanova, T.N. (2015). The influence of dominant labor interests on the activities of employees of the organization. *Organizacionnaya psihologiya (Organizational psychology)*, 2, 26–45. (In Russ.).
- Lobanova, T.N. (2021). Methodology for studying the labor interests of workers in modern organizations. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psihologiya (Moscow University Psychology Bulletin)*, 2, 314–340. (In Russ.).
- MacLeod, D., Clarke, N. (2011). Engaging for success: enhancing performance through employee engagement. A report to Government. (Retrieved from <https://dera.ioe.ac.uk/1810/1/file52215.pdf>) (review date: 12.06.2022).
- Onuchin, A. (2013). Engagement study. *HRTimes*. (Retrieved from <https://www.ecopsy.ru/insights/izuchenie-vovlecheniya/>) (review date: 05.06.2022). (In Russ.).
- Oxford Dictionary of Psychology. (2002). In A. Ribs (Eds.). M.: Veche; AST. (In Russ.).
- Petrova, S.I. (2018). On the categories of “need”, “interest”, “motive”. *Nauka bez granic (Science without borders)*, 7 (24), 90–94. (In Russ.).
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of managerial psychology*, 21 (7), 600–619.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual. (Retrieved from [https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test\\_manual\\_UWES\\_English.pdf](https://www.wilmar-schaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf)) (review date: 03.02.2022).
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 3 (1), 71–92.
- Shvab, K. (2018). Fourth industrial revolution. M.: Eksmo. (In Russ.).
- Smirnov, P.S. (2019). Personnel involvement: types, levels of manifestation and links with human resource management practices. *Organizacionnaya psihologiya (Organizational psychology)*, 1, 81–95. (In Russ.).
- Trends in Global Employee Engagement. (2017). (Retrieved from <https://markapracodawcy.pl/wp-content/uploads/2017/03/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement.pdf>) (review date: 20.06.2022).
- Volgusheva, A.A. (2018). Law and social interests (Retrieved from <https://center-yf.ru/data/stat/socialnyy-interes.php>) (review date: 18.06.2022). (In Russ.).
- Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement. (2003). The 2003 Towers Perrin Talent Report US Report. (Retrieved from <https://studylib.net/doc/12886509/understanding-what-drives-employee-engagement-working-tod>) (review date: 20.06.2022).

Статья получена 30.08.2022;  
принята 29.09.2022;  
отредактирована 18.11.2022.

Received 30.08.2022;  
accepted 29.09.2022;  
revised 18.11.2022.

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT AUTHOR



**Лобанова Татьяна Николаевна** — кандидат психологических наук, докторант кафедры психологии труда, инженерной психологии и эргономики факультета психологии Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, Lobanova.tatiana@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0427-0855>

**Tatiana N. Lobanova** — PhD in Psychology, Doctoral Student, the Department of Work Psychology, Engineering Psychology and Ergonomics, Faculty of Psychology, Lomonosov Moscow State University, Lobanova.tatiana@gmail.com. <https://orcid.org/0000-0002-0427-0855>