



## ТРУДОВАЯ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ РАБОТНИКОВ ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ: НА ПРИМЕРЕ ВКЛЮЧЕННОСТИ В КОРПОРАТИВНЫЕ ПРОЕКТЫ

**Г. З. Ефимова<sup>а</sup>, А. С. Латышев<sup>б</sup>**

<sup>а</sup> Тюменский государственный университет  
Россия, 625003, Тюмень, ул. Володарского, 6;  
[g.z.efimova@utmn.ru](mailto:g.z.efimova@utmn.ru)

<sup>б</sup> Кампус «Школа 21» в Великом Новгороде; Новгородский государственный  
университет им. Ярослава Мудрого  
Россия, 173003, Великий Новгород, ул. Большая Санкт-Петербургская, 41

**Аннотация.** В статье рассматривается концепт «вовлеченности работников» в организационном управлении, представлены ключевые характеристики и детерминанты вовлеченности и меры управления трудовой вовлеченностью. Проанализирована связь трудового отчуждения и «выгорания» работников; отмечены преимущества высокой трудовой вовлеченности и риски низкой трудовой вовлеченности.

Исследовательский фокус обращен на вовлеченность персонала в академической сфере. Если учитывать происходящие процессы модернизации и трансформации сектора высшего образования, в которые включены российские университеты, высокий уровень вовлеченности работников потенциально может помочь эффективно справляться с новыми вызовами.

Проведен анализ теоретических концепций вовлеченности персонала в работу организации. Представлены результаты лонгитюдного социологического исследования, реализованного на основании авторского опросника. Проведено четыре волны мониторинга: январь 2018 г. (N=708), январь 2019 г. (N=840), февраль 2020 г. (N=522), февраль 2022 г. (N=552). Исследование направлено на изучение вовлеченности научно-педагогических сотрудников в деятельность и корпоративные проекты университета в сравнении с иными категориями работников. Определены типы трудовой вовлеченности работников и ключевые факторы, детерминирующие изменение уровня их вовлеченности в деятельность организации и реализацию отдельных корпоративных проектов.

Выделены три типа трудовой вовлеченности работников: высокая (безоговорочная), средняя (лабильная) и низкая (избегающая). Наиболее высокая трудовая вовлеченность отмечена среди представителей высшего руководства и линейных руководителей.

Изучение трудовой вовлеченности сотрудников имеет практическое значение для исследователей и специалистов в области управления человеческими ресурсами в организации. Статья представляет интерес для федеральных и региональных органов власти в сфере образования, руководителей учреждений высшего образования, управлений по работе с персоналом в университетах и для сотрудников вузов.

**Ключевые слова:** трудовая вовлеченность персонала, оценка вовлеченности, типы трудовой вовлеченности, университет, высшее учебное заведение, ректор, линейные руководители, профессорско-преподавательский состав, научно-педагогические работники, административно-вспомогательный персонал

**Благодарности.** Авторы благодарят Тюменский государственный университет за организационную поддержку проведения социологического исследования, а также сотрудников ТЮмГУ, принявших в нем участие.

**Для цитирования:** Ефимова Г. З., Латышев А. С. Трудовая вовлеченность работников высшего учебного заведения: на примере включенности в корпоративные проекты // Университетское управление: практика и анализ. 2023. Т. 27, № 3. С. 131–148. DOI: 10.15826/umpa.2023.03.028.

## LABOR INVOLVEMENT OF EMPLOYEES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: BASED ON CORPORATE PROJECTS

G. Z. Efimova<sup>a</sup>, A. S. Latyshev<sup>b</sup>

<sup>a</sup> University of Tyumen

6 Volodarskogo str., Tyumen, 625003, Russian Federation;  
g.z.efimova@utmn.ru

<sup>b</sup> Campus «School 21» in Veliky Novgorod, Yaroslav-the-Wise Novgorod State University;  
41 Bolshaya Sankt-Peterburgskaya str., Veliky Novgorod, 173003, Russian Federation

**Abstract.** The article examines the concept of «employee involvement» in organizational management, presents the key characteristics and determinants of this involvement, shows how to manage labor involvement. The authors analyze the connection between labor alienation and employees' «burnout», the advantages of high and the risks of low labor involvement.

The research focuses on the involvement of staff in the academic field. Given the ongoing processes of modernization and transformation of the higher education sector, which also cover Russian universities, a high level of employees' engagement can potentially help to effectively cope with new challenges.

We analyze theoretical concepts of personnel involvement in the work of the organization and present the results of a longitudinal sociological study based on our questionnaire. Four monitoring waves were carried out: in 2018 (N=708), in 2019 (N=840), in 2020 (N=522), and in 2022 (N=552). The research is aimed at studying the involvement of scientific and pedagogical staff in the activities and corporate projects of the university (in comparison with other categories of employees). There are found out the types of employee involvement and the key factors determining the change in the level of their involvement in the activities of the organization and in the implementation of individual corporate projects. We have identified three types of employee involvement: high (unconditional), medium (labile) and low (avoidant) involvement. The highest labor involvement is noted among senior staff and line managers.

The study of employee involvement is of practical importance for researchers and practitioners in the sphere of human resource management. The article might be of interest for federal and regional authorities in the field of education, for heads of higher education institutions, for university human resource departments, and for university staff in general. **Keywords:** staff involvement, involvement evaluation, types of labor involvement, university, higher education institution, rector, line managers, professors, research and teaching staff, administrative and support staff

**Acknowledgments.** The authors are grateful to University of Tyumen for the organizational support of the sociological study, and especially to the employees of University of Tyumen who took part in it.

**For citation:** Efimova G. Z., Latyshev A. S. Labor Involvement of Employees of Higher Education Institutions: Based on Corporate Projects. *University Management: Practice and Analysis*, 2023, vol. 27, no. 3, pp. 131–148. doi 10.15826/umpa.2023.03.028. (In Russ.).

### Введение и актуальность

В практике управления человеческими ресурсами отношение сотрудников к организации и трудовой деятельности измеряется через удовлетворенность, лояльность и вовлеченность. Фокус внимания данной статьи направлен на вовлеченность как один из аспектов расположения работника к организации и ее деятельности.

С начала XXI в. тема вовлеченности сотрудников прочно закрепилась в повестке дня организационного менеджмента в качестве ключевого бизнес-показателя. В отечественной и зарубежной практике управление **вовлеченностью** сотрудников находится на начальном этапе становления, а социологические исследования сконцентрированы в основном на удовлетворенности работой и необходимых условиях для обеспечения вовлеченности персонала.

Вовлеченность определяет эффективность работы организации и системы управления человеческими ресурсами. Также вовлеченность работников – один из принципов менеджмента качества, закрепленный в стандарте ISO 9000:2015<sup>1</sup>. Многие организации (в том числе в сфере высшего образования) самостоятельно или с привлечением сторонних специалистов проводят эмпирические исследования вовлеченности сотрудников для реализации сбалансированного комплекса управленческих решений. Это становится наглядным индикатором отношения сотрудника к трудовой деятельности и к организации в целом, к происходящим изменениям и готовности участвовать в них. Вовлеченность персонала определяется «интересом

<sup>1</sup> ISO 9000:2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:ru> (дата обращения: 26.12.2022).

самого работника, его внутренними устремлениями» [1]. К числу значимых детерминант вовлеченности персонала относят: политику организации (миссия, ценности, стратегия, процедуры), организационный климат (отношения с руководителем, коллегами, работа в команде), принципы организации труда персонала (распределение обязанностей, условия труда, система мотивации и вознаграждения) и возможности для самореализации на уровне личности (возможности для обучения и развития, перспективы карьерного роста, признание заслуг) [1].

Большинство организаций перед принятием управленческих решений проводят анкетирование сотрудников для оценки уровня и типа вовлеченности. Подобные опросы позволяют оценить, в какой группе работников уровень вовлеченности и удовлетворенности трудом достигает порогового уровня (или критического минимума), и принять конкретные меры по удержанию персонала, не допустив снижения производительности в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Поддержание работоспособности и развитие человеческого капитала сотрудников – стратегически более выгодное решение для организации, нежели рекрутинг новых, их адаптация и обучение. Организации (независимо от размера и сферы деятельности) стремятся удержать лучших сотрудников, заинтересовав их взаимовыгодными вариантами сотрудничества, выстраивая позитивные отношения и поддерживая их удовлетворенность работой. Современная практика управления персоналом предполагает партнерские отношения между работодателем и работником. Особенно это актуально в профессиональных сферах и на должностных уровнях, где кадровый спрос превышает предложение.

Ключевой **исследовательский вопрос**, рассматриваемый в рамках данной статьи, звучит следующим образом: «На каком уровне находится трудовая вовлеченность работников высшего учебного заведения, и каким образом организация может управлять его ростом?». Для университетов, организаций особого типа, решение данного вопроса имеет особую значимость. Миссия университетов как образовательных учреждений – обеспечение качественного образования и передовых научных исследований. Для этого необходима высокая трудовая вовлеченность и мотивация работников, чтобы они могли достигать серьезных результатов и обеспечивать продуктивную научную деятельность.

Поэтому университетам важно изучать уровень трудовой вовлеченности работников, чтобы обеспечить качественное образование, научные

исследования и инновации, а также поддерживать репутацию и привлечение финансирования.

## **Концепт «вовлеченности работников» в организационном управлении**

В работах отечественных исследователей термин «вовлеченность» трактуется как приверженность и лояльность работников по отношению к организации [2]. При этом вовлеченность – «не столько особое отношение к работе в организации, сколько определенное поведение персонала, позволяющее повысить эффективность его труда» [1]. Также этот термин трактуется как «физическое, когнитивное и эмоциональное состояние сотрудника, направленное на достижение желаемых результатов в работе организации» [3].

Вовлеченность определяют как «позитивное, удовлетворяющее, связанное с работой состояние души, характеризующееся активным участием, преданностью и поглощением» [4]; «эмоциональное и интеллектуальное состояние, которое позволяет сотрудникам выполнять работу как можно лучше» [5]. Наряду с этим вовлеченность характеризуется через способность работников «вносить свой вклад в принятие фирмой решений» [6] и желание работать сверхурочно: «физическая и психическая энергия, которую работники длительное время дополнительно посвящают организационным процессам, не вызванная рациональными предпосылками» [7].

Высокий уровень вовлеченности персонала – условие и одновременно результат эффективности организации. Персонал с высоким уровнем вовлеченности реже уходит из организации, прилагает большие усилия для достижения намеченных результатов деятельности. Дополнительные индикаторы вовлеченности персонала – «позитивные отзывы сотрудников об организации, длительный период работы в организации, усилия по обеспечению успешной деятельности» [1].

Зарубежные исследователи выявили три аспекта, обеспечивающие вовлеченность в рабочий процесс: осмысленное представление о будущем, ощущение цели, хорошие взаимоотношения с руководством, коллегами и подчиненными [8]. Это налагает на работодателя ответственность по формированию заинтересованности работников в повседневных задачах, информирование о приоритетных для организации на данном этапе целях и задачах, повышение мотивации работников для выполнения рутинных функций, наличие обратной связи от руководителя, сигнализирующей об эффективности совершаемых действий.

Вовлеченность персонала отличается большей стабильностью проявления, нежели лояльность. При этом процесс формирования и поддержания вовлеченности персонала более трудоемок и ресурсозатратен для работодателя. Сотрудники, имеющую высокую степень вовлеченности в деятельность организации, готовы к расширенному трудовому функционалу, распространяющемуся за пределы должностной инструкции, если того требует производственная необходимость. Они удовлетворены действиями работодателя, стараются соотносить свои действия с интересами организации и ответственно подходят к выполнению повседневных трудовых обязанностей, занимая проактивную позицию.

Высокая вовлеченность работников проявляется в их положительных откликах об организации, желании продолжать трудовую деятельность и планировать карьерный рост, в мотивации к повышению качества работы и внесении предложений по оптимизации процессов в компании. Работники с высоким уровнем вовлеченности проявляют заботу не только о собственных интересах, но и о стратегических ориентирах организации. Они в большей степени готовы подключиться к внеплановой работе, чувствуют ответственность за общий результат, готовы работать в команде. Разумеется, не всегда это происходит в порыве альтруизма – сотрудник рассчитывает (или гарантированно уверен) в материальной компенсации за собственный труд при выполнении и перевыполнении КРП.

В данной статье будем опираться на следующее определение вовлеченности: «положительное отношение сотрудников к организации и ее ценностям. Вовлеченный сотрудник знает о бизнес-контексте и работает с коллегами над повышением производительности на работе на благо организации. Организация должна работать над развитием и возвращением вовлеченности, которая требует двухсторонних отношений между работодателем и работником» [9].

К. Притчард называет **три** приоритетные характеристики вовлеченности [10]: что сотрудники говорят об организации (*say*), насколько они лояльны к организации (*stay*), стремятся ли они выйти за рамки непосредственных обязанностей для достижения успеха организации (*strive*). На вовлеченность сотрудника влияют: объем работы, контроль, вознаграждение и признание, сообщество и социальная поддержка, восприятие справедливости и ценностей [11].

Исследователи выделяют **семь факторов вовлеченности**: (1) характер выполняемой работы; (2) работа, имеющая прозрачный смысл и цель;

(3) возможности для развития; (4) получение своевременного признания и вознаграждений; (5) построение уважительных и напористых отношений; (6) наличие открытых систем двусторонней коммуникации и (7) вдохновляющее лидерство [12].

Для оценки вовлеченности сотрудников используется Утрехтская шкала вовлеченности в работу (Utrecht Work Engagement Scale, UWES) [13]. Нормативным («пороговым») уровнем вовлеченности персонала считается 60 %. При помощи шкалы измеряются **три** ключевых элемента вовлеченности сотрудников: активное участие (*энергичность*), преданность делу (*самоотверженность*) и поглощение работой (*сконцентрированность*) [3].

В Индии на примере ИТ-специалистов принята попытка изучить уровень вовлеченности сотрудников, подтвердившая позитивное влияние высокого уровня вовлеченности на трудовую удовлетворенность [14]. Когда организация рассматривает сотрудников как ценный актив, учитывая их вклад в общее дело, доверие к каждому члену команды ожидаемо возрастает, вследствие чего компания получает преимущества в производительности и лояльности коллектива. Масштабное исследование вовлеченности, проведенное Bloomberg, показало, что сотрудники, наиболее преданные своим организациям, прилагают на 57 % больше усилий на работе и на 87 % реже увольняются, чем сотрудники, не столь вовлеченные в рабочий процесс [15]. Неудивительно, что вовлеченность сотрудников становится решающим фактором успеха организации.

### Вовлеченность персонала в академической сфере

Рост актуальности изучения вовлеченности персонала применительно к вузовской среде вызван существенными трансформациями специфики их деятельности, при этом богатое наследие университетов иногда может привести к «сильному сопротивлению изменениям» [16]. Чтобы эффективно справляться с возникающими вызовами, вузы должны быть одновременно гибкими и маневренными.

Дж. Ливингстон [17] обозначает четыре измерения вовлеченности научно-педагогических работников: преподавание, исследования, сервисы и совместимость с организацией (*fit to the organization*). Сотрудник, чьи ценности совпадают с ценностями организации, более продуктивен, и его удовлетворенность работой выше. Примером тому служат результаты исследования, проведенного в университетах Эквадора с целью выявления различий в зависимости от уровня вовлеченности и ценностей

работников, которое показало высокую приверженность делу среди университетских сотрудников и высокий уровень конгруэнтности ценностей [18].

Работники умственного труда (к числу которых относятся ученые и преподаватели) чаще испытывают позитивные эмоции от трудового процесса и имеют высокую мотивацию к работе, если они считают выполняемую работу осмысленной и видят в ней прогресс. Верно и обратное: чем чаще люди испытывают «чувство прогресса», тем больше вероятность того, что они будут творчески продуктивными в долгосрочной перспективе [19]. Не столь важно, пытаются сотрудники сделать научное открытие, производят продукт или оказывают услугу.

Удовлетворенность внутренними коммуникациями и трудовая вовлеченность сотрудников в значительной степени формируют восприятие брендов работодателей [20]. Удовлетворенность общением положительно коррелирует с показателями качества социального обмена (выполнение психологического контракта и воспринимаемая организационная поддержка) и обоими результатами – вовлеченностью сотрудников и привлекательностью работодателя [21]. Показатели качества социального обмена частично опосредовали взаимосвязь между удовлетворенностью внутренним общением, вовлеченностью сотрудников и привлекательностью работодателя. Удовлетворенность коммуникацией в организации приводит к повышению вовлеченности сотрудников и росту привлекательности работодателя.

На производительность труда сотрудников в 69 % случаев влияет их вовлеченность, трудовая мотивация и удовлетворенность работой [22]. Изучение влияния вовлеченности, мотивации и трудовой удовлетворенности на эффективность работы показало: (1) вовлеченность сотрудников положительно и значительно влияет на эффективность их работы; (2) мотивация к работе положительно и значительно влияет на производительность труда; (3) удовлетворенность работой положительно и значительно влияет на производительность труда; (4) мотивация к работе – доминирующая переменная, влияющая на производительность труда сотрудников; (5) высокая производительность труда поддерживается высокой вовлеченностью сотрудников, высокой мотивацией к работе, а также высокой удовлетворенностью работой [22].

Высшие учебные заведения всё больше признают значимость HR-функции. Исследование, проведенное среди 44 университетов Великобритании, показало, что директора по персоналу всё

чаще нанимаются из-за пределов сектора. Многие из них – новички на своей должности, что указывает на значительный приток «нового мышления» в академический сектор [16].

Вовлеченный работник отличается высоким уровнем интеллектуальной устойчивости и мотивацией к рабочим процессам, он готов прилагать усилия для достижения максимального результата труда даже при возникновении трудностей. Самоотверженность предполагает активное участие сотрудника в трудовых процессах, энтузиазм и вдохновение. Сконцентрированность на рабочих целях близка по содержанию состоянию потока (М. Чиксентмихайи) [23] и проявляется в способности сотрудника вовлекаться в выполняемую работу, испытывая ощущение счастья, самореализации и собственной значимости. В этом состоянии время проходит незаметно, и человек с трудом отделяет себя от своей работы. Подобная позиция подразумевает риск эмоционального истощения и профессионального выгорания. На связи выгорания и вовлеченности мы остановимся далее.

### Трудовое отчуждение и «выгорание» работников

Внимание исследователей привлекает изучение связи трудовой вовлеченности и выгорания [24]. Выгоревшие работники чувствуют себя уставшими и истощенными, испытывают снижение профессиональной эффективности и характеризуются как циничные. В то время как их коллеги, вовлеченные в работу, энергичны и увлечены рабочими задачами, считают себя способными эффективно справляться с трудовыми обязанностями и идентифицируют себя с работой.

Выделяют два взгляда на взаимосвязь между вовлеченностью в работу и эмоциональным выгоранием. Согласно первой точке зрения (Maslach, Jackson, Leiter) [25], вовлеченность и выгорание – противоположные полюса континуума трудового благополучия (выгорание – отрицательный полюс, а вовлеченность – положительный). Второй подход предполагает рассматривать выгорание и вовлеченность в работу как разные концепции и оценивать их независимо друг от друга (Schaufeli, Bakker) [26]. Если сотрудник не имеет выгорания, это необязательно означает, что он имеет высокую вовлеченность в работу. Верно и обратное: сотрудник с низким уровнем вовлеченности – не всегда выгоревший сотрудник (Salanova, González-Romá, Bakker) [27].

Вовлеченность – связанное с работой и приносящее удовлетворение позитивное состояние ума;

оно характеризуется энергичностью, самоотверженностью и поглощенностью. **Энергичность** предполагает высокий уровень энергии и умственной устойчивости во время работы, готовность прикладывать усилия и быть настойчивым даже перед лицом трудностей. **Самоотверженность** трактуется как сильное участие в своей работе и переживание чувств значимости, энтузиазма, вдохновения, гордости и вызова. **Поглощенность** характеризуется полной концентрацией и счастливым погружением в работу, в результате чего время проходит быстро и человеку трудно отвлечься от работы.

Вовлеченность в работу – не сиюминутное, а устойчивое состояние человека. Разумеется, вовлеченные работники также чувствуют усталость. Однако в отличие от выгоревших сотрудников, воспринимающих усталость исключительно негативно, они описывают утомление как довольно приятное состояние, потому что оно связано с положительными достижениями. Некоторые вовлеченные сотрудники имеют опыт преодоления выгорания, что указывает на устойчивость и использование эффективных стратегий преодоления трудностей.

Если вовлеченность имеет отношение к конкретной организации, то профессиональное выгорание символизирует «усталость» от трудовых функций и может быть вызвано излишней погруженностью сотрудника в работу. Существует **три типа выгорания**, основанные на степени преданности работе [28]: **«неистовый»** тип (*высокововлеченные и амбициозные сотрудники, жертвующие здоровьем и личной жизнью ради работы*); **«недооцененный»** тип (*безразличные или скучающие работники, не способные самореализоваться на работе*); **«измученный»** тип (*сотрудники с низким уровнем контроля над результатами, не видящие подтверждения своим результатам*). На основании опроса 409 вузовских сотрудников [28] получены основные выводы: работающие более 40 часов еженедельно имеют наибольший риск **«неистового»** выгорания по сравнению с лицами, работающими менее 35 часов. Административный и обслуживающий персонал имеет наибольший риск **«недооцененного»** выгорания по сравнению с преподавательским и научно-исследовательским персоналом. Сотрудники с более чем шестнадцатилетним стажем работы в организации представляли наибольший риск **«измученного»** выгорания по сравнению с работниками с менее чем четырехлетним стажем работы.

Целенаправленные организационно-управленческие действия, ориентированные на предотвращение отчуждения работника от результатов своего труда и повышение его вовлеченности в рабочую

деятельность, играют решающую роль для эффективной и продуктивной работы в долгосрочной перспективе, снижая риск профессионального выгорания [29; 30]. Отчуждение труда – результат психологического состояния отдельного работника, проявляющийся в: (1) когнитивном отделении от работы и связанных с ней контекстов; (2) чувстве разочарования и сопровождающем его негативном влиянии, которое возникает в результате предполагаемой неспособности достичь своих целей посредством поведения, связанного с работой и организацией; (3) явное поведенческое состояние апатии. Отчуждение от работы негативно связано с эффективностью работы и может иметь серьезные последствия [31; 32; 33].

### Риски низкой вовлеченности персонала

Низкая вовлеченность персонала провоцирует общекорпоративные риски: (1) *финансового* характера (снижается прибыль за счет «халатного» отношения сотрудников к обязанностям, негативных отзывов со стороны клиентов; сами сотрудники могут невольно или преднамеренно формировать негативный имидж организации); (2) *репутационного* характера (организация становится непривлекательной для клиентов и потенциальных сотрудников); (3) *мотивационного* характера (снижается качество работы, затягиваются сроки исполнения заданий); (4) *административного* характера (возрастают затраты на санкции в сторону сотрудников и контроль за ними, а не на их стимулирование и поощрение); (5) *кадрового* характера (высокая текучесть кадров вынуждает организацию к затратам на поиск и привлечение новых сотрудников, а также на их адаптацию).

Нелояльные и не вовлеченные в деятельность организации сотрудники могут передавать третьим лицам (в том числе конкурентам) информацию, предназначенную для внутрикорпоративного использования и представляющую коммерческую ценность. Такие сотрудники, помимо высокого риска увольнения, имеют потенциал снижения репутации организации за счет распространения субъективных впечатлений об опыте работы [34].

Высокий уровень вовлеченности персонала и их удовлетворенность работой открывает для организации горизонты развития и масштабирования, в то время как низкая вовлеченность сотрудников концентрирует усилия руководящего состава на контроле, нормативах и ужесточении требований к работникам. Подобная практика не находит отклика у сотрудников, способствуя имитации труда

и формальному исполнению рабочих задач. Также возможно проявление различных форм «итальянской забастовки» (*work-to-rule*) [35], когда сотрудники делают необходимый минимум, предписанный трудовым контрактом, строго соблюдая правила, тем самым достигая замедления работы или снижения производительности.

### Преимущества высокой трудовой вовлеченности

Высокий уровень вовлеченности сотрудников препятствует текучести кадров, оказывает положительное влияние на производительность и финансовые показатели организации [36], помогает привлекать, развивать, мотивировать и удерживать талантливых специалистов [37]. Так, для большинства организаций развитие культуры, способствующей вовлеченности работников, стало необходимостью.

Вовлеченные сотрудники «демонстрируют веру в организацию; имеют желание работать, чтобы улучшить ситуацию; понимают бизнес-контекст и “общую картину”; уважают и помогают коллегам; имеют готовность “пройти лишнюю милю” и быть в курсе событий» [9]. Вовлеченность работников увеличивает прибыль компании, обеспечивает эффективность и организационную гибкость.

Сотрудники с высокой трудовой вовлеченностью, как правило, делают больше, чем требует от них должностная инструкция. Мотивация к такому поведению может различаться: от стремления к карьерному росту, повышению заработной платы и иным формам материального стимулирования (надбавки, премии), до стремления к самореализации, развитию собственных компетенций и заинтересованности успехом организации на конкурентном рынке.

Как показывают американские исследования, проведенные компанией Aon Hewitt, высокая вовлеченность персонала коррелирует с высоким уровнем удовлетворенности клиентов, низким уровнем текучести персонала, редкими случаями производственного травматизма и ошибок, связанных с несоблюдением инструкций и техники безопасности [38].

Стремление работодателя измерить вовлеченность персонала не всегда находит выражение в конкретных управленческих решениях, направленных на изменение ситуации в сторону повышения вовлеченности и удовлетворенности. Лишь 36 % организаций, проводящих мониторинговые исследования вовлеченности, предпринимают активные действия по регулированию измеряемых

показателей [38]. В таком случае вовлеченность воспринимается как автономный феномен, который можно измерить, но не повлиять на него. Подобное восприятие может стать для компании фатальной ошибкой.

Рост уровня вовлеченности сотрудников требует времени и энергии, а также финансовых вложений, но выгоды многократно перевесят затраты [39]. Инвестирование организации в повышение вовлеченности сотрудников окупается уже в краткосрочной перспективе за счет снижения затрат на подбор персонала и удовлетворенности эффективностью, производительностью и результатами работы сотрудников. Вовлеченные сотрудники работают в 20 % случаев лучше, чем их коллеги [40], и с большей вероятностью останутся в организации, когда она испытывает трудные времена.

Резюмируя, обозначим возможные последствия высокой трудовой вовлеченности: позитивное отношение к работе и организации, удовлетворенность работой, приверженность организации и намерение снизить текучесть кадров [41], позитивное организационное поведение (личная инициатива и мотивация к обучению) [42], проактивное поведение [43]. Вовлеченность положительно связана со здоровьем, т. е. с низким уровнем депрессии, дистресса и психосоматическими жалобами [44], а также с производительностью труда и способностью к успешной мобилизации своих рабочих ресурсов.

### Меры управления трудовой вовлеченностью

Среди наиболее эффективных мер грамотной работы с вовлеченностью персонала можно назвать коммуникацию с сотрудниками в формате дискуссий, встреч, круглых столов, коммуникативных лабораторий, бизнес-завтраков и пр. Высокую эффективность имеют и стратегические сессии, на которых работники совместно с руководящим составом организации при помощи модераторов разрабатывают решения актуальных проблем, выстраивают стратегию развития конкретных отделов и / или организации в целом. В результате происходящие в организации изменения воспринимаются не как нечто «навязанное» и «чуждое», а как продукт коллективного решения в соответствии с долгосрочными целями организации.

По материалам международного исследования, посвященного оценке значимости ежедневного прогресса в работе, определены **пять** управленческих инструментов, оказывающих влияние на мотивацию и вовлеченность сотрудников: поддержка для

достижения прогресса в работе, признание за хорошую работу, стимулы, межличностная поддержка и четкие цели [19]. Даже постепенный прогресс может повысить вовлеченность сотрудников в работу и поддерживать у них ощущение счастья в течение рабочего дня [19; 44].

Для успешной работы по повышению вовлеченности и удовлетворенности персонала необходима заинтересованность руководства организации, осознание выгод от повышения вовлеченности персонала и рисков, связанных с ее низким уровнем. Сотрудникам важно понимать цель выполняемой работы и ощущать заинтересованность руководителя в ней, видеть конкретный результат и получать конструктивную обратную связь о качестве работы, ощущать доступность руководителя и иметь возможность обратиться к нему напрямую (лично или посредством электронной почты, телефонного звонка или сообщения в мессенджере).

Высокой удовлетворенности и вовлеченности персонала способствует культура вовлекающего лидерства, состоящая из четырех ключевых компонентов: доверие, фокус на людей, фокус на цель, взаимодействие [5]. Вовлекающий лидер направляет ресурсы организации для развития сотрудников и повышения их компетенций, поддерживает сильные стороны и способствует укреплению слабых сторон сотрудников, показывает и ценит вклад каждого в общее дело, а также грамотно расставляет приоритеты, избегая авралов и дублирования трудовых функций.

### Измерение вовлеченности

Для измерения вовлеченности используется множество опросов сотрудников, как построенных по утвержденным шкалам, так и разработанных собственными силами отдела кадров организации. Использование унифицированных методик позволяет сравнивать уровни вовлеченности в организациях различных секторов деятельности [45]: это аудит рабочего места (The Gallup Workplace Audit), диагностика вовлеченности Roffey Park Institute, The Towers Perrin Rapid Engagement Diagnostic Survey и шкала вовлеченности в работу (The Utrecht Work Engagement Scale); Повышение вовлеченности и благополучия сотрудников (Improving employee engagement and wellbeing) Mersey Care NHS Trust; Голос сотрудников (Employee voice) Bolton NHS Foundation Trust. В России широкую известность получила экспресс-методика оценки вовлеченности персонала, называемая «опросник Q12» (разработан исследовательской группой «Gallup» Института Гэллапа [2]).

Есть опросы вовлеченности сотрудников, разработанные специально для сектора высшего образования, например, Higher Education Survey of Employee Engagement (Institute of Organizational Excellence at the University of Texas).

Одних замеров вовлеченности при этом недостаточно, важно грамотно использовать полученные данные. Сотрудники должны понимать, что действия, предпринятые организацией, будут основаны на полученной обратной связи, и, следовательно, что их слушают, что их мнение имеет значение. Если результаты не находят отражения в действиях руководства, то заинтересованность сотрудников в участии в опросах будет снижаться, а следом – и их доверие к организации.

### Методика исследования

Проведенное эмпирическое социологическое исследование носит мониторинговый характер и направлено на оценку уровня вовлеченности персонала в деятельность и отдельные корпоративные проекты ведущего классического регионального высшего учебного заведения (на примере Тюменского государственного университета, далее – ТюмГУ). Метод исследования: анкетирование. Опрос осуществлялся через интернет посредством рассылки на корпоративную почту респондентов электронной анкеты (Google Forms). Установлено техническое ограничение на заполнение респондентом не более одной анкеты. Инструментарий разработан специально для данного исследования. Выборка квотная, стратифицированная по социально-демографическим (пол, возраст) и профессиональным характеристикам (стаж работы и профессиональная категория работника). Опрос проводился в начале года и направлен на замер показателей по итогам предыдущего года. В исследовании приняли участие все категории сотрудников университета. Доля респондентов варьировалась в диапазоне от 30–40 % от генеральной совокупности. Проведены четыре волны мониторинга: январь 2018 (N=708), январь 2019 (N=840), февраль 2020 (N=522), февраль 2022 (N=552). В 2021 г. исследование не проводилось. Ошибка выборки на каждом этапе мониторинга не превышала 3,6 %, что свидетельствует о высокой достоверности полученных данных.

В исследовании приняли участие пять категорий сотрудников ТюмГУ: руководство (ректор, проректор, директор института или школы); *линейные руководители* (начальник управления, отдела и т. п.); *административный и вспомогательный персонал* (сотрудник отдела, управления, кафедры



и т. п.); руководители научно-образовательного подразделения (заведующий кафедрой, лабораторией); научно-педагогические работники (профессорско-преподавательский состав или научный сотрудник). Для обработки и статистического анализа полученных данных использована программа SPSS (лицензионная версия).

## 1. Вовлеченность работников в реализацию программ развития университета и отдельных проектов

С 2015 по 2020 г. Тюменский государственный университет был участником реализации российской государственной инициативы по адаптации университетов к мировым стандартам и включению их в международную образовательную среду (Проект «5-100»), а в 2021 г. вошел в государственную программу поддержки университетов Российской Федерации «Приоритет 2030».

В рамках данной статьи вовлеченность сотрудников университета оценивается через: (1) информированность о плане мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности (Проект «5-100»); (2) готовность участвовать в реализации программы «Приоритет 2030»; (3) наличие у работника резервов сил и времени, которое выражается в готовности и желании больше времени посвящать работе.

### 1.1. Вовлеченность в реализацию Проекта «5-100»

Информированность сотрудников о ходе реализации Проекта «5-100» достигла наиболее высокого уровня в 2019 г. (по результатам анализа третьей волны мониторинга). Две трети работников (68 %, для сравнения: в 2018 г. – 65 %, в 2017 г. – 64 %) знакомы с содержанием программы (варианты ответов: «Да? внимательно изучаю дорожную карту и принимаю активное участие в Программе» и «Да, в целом знаком, но не участвую»). Менее половины работников (42 % в 2019 г.) принимали активное участие в реализации запланированных мероприятий Проекта «5-100» (35 % в 2017 г. и 38 % в 2018 г.). Доля сотрудников, не вовлеченных в мероприятия, обозначенные в Программе реализации Проекта 5-100, находилась на стабильно невысоком уровне на протяжении предыдущих волн мониторинга (34 % в 2017 г., 38 % в 2018 г. и 35 % в 2019 г.; варианты ответов: «Да, в целом знаком(а), но не участвую» и «Не слышал про участие в этой программе вообще»).

Максимальную осведомленность о содержании плана мероприятий Проекта «5-100»

и вовлеченность в их реализацию демонстрирует высшее руководство университета (75 %) и руководители научно-образовательных подразделений (71 %). Рекордно низкий уровень информированности о мероприятиях отмечен у административно-вспомогательного персонала, они «в целом знакомы с планом, но в мероприятиях не участвуют» (46 % в 2019 г., снижение на 11 % по сравнению с 2018 г.). Статистически значимого гендерного различия в осведомленности о содержании дорожной карты не выявлено, в отличие от продолжительности работы в вузе. Сотрудники, имеющие стаж работы меньше года, имеют минимальную осведомленность и вовлеченность в проект (15 %), в то время как у сотрудников со стажем работы более 11 лет показатель превышает порог 50 % (вариант ответа «Внимательно изучаю дорожную карту и принимаю активное участие в Программе»). Наиболее внимательны к программе мероприятий Проекта «5-100» респонденты, работающие в вузе на полную ставку и имеющие внутреннее совместительство (47 %). Наименее вовлечены работники, занятые на долю ставки в ТюмГУ и имеющие внешнее совместительство (32 %).

### 1.2. Вовлеченность в реализацию Программы «Приоритет 2030»

С конца 2021 г. в России реализуется Программа «Приоритет 2030», участниками которой стали 106 университетов, в том числе Тюменский государственный университет. Так как эмпирическое исследование проводилось спустя пару месяцев после включения университета в Программу «Приоритет 2030», работникам было предложено оценить готовность участвовать в ней в ближайшей перспективе.

Принимать участие в реализации Программы планирует треть респондентов (34 %); каждый шестой не хочет участвовать, но предполагает, что «без этого никак не обойдется» (17 %). Лишь 6 % планируют избежать участия в Программе. Почти половина респондентов затруднились с ответом (42 %), что может объясняться низким уровнем осведомленности работников о реализации Программы «Приоритет 2030» в ТюмГУ.

Активное участие в реализации Программы «Приоритет 2030» готовы принимать более двух третей высшего руководства университета (71 %) и две трети руководителей научно-образовательного подразделения (66 %). 23 % последних предполагают «добровольно-принудительное» вовлечение в реализацию Программы (вариант ответа «Придется принимать участие, без этого не обойдется»), аналогичного мнения придерживается каждый

пятый научно-педагогический работник (20 %) и линейный руководитель (19 %) (см. табл. 1).

По итогам четвертой волны мониторинга именно молодые сотрудники (до 30 лет) демонстрируют минимальную вовлеченность в реализацию Программы «Приоритет 2030» (среди них суммарно 69 % затруднились с ответом либо выбрали вариант «Принимать участие в мероприятиях Программы не планирую»).

Наибольшая вовлеченность в реализацию мероприятий программы «Приоритет 2030» наблюдается среди старшей молодежи (от 31 до 35 лет) – почти половина планирует принимать активное участие (48 %). Такую позицию мы объясняем высокой заинтересованностью данных респондентов в карьерном росте и развитии университета, проявлении своего организаторского потенциала и лидерских амбиций. В прочих возрастных категориях (36 лет и старше) доля солидарных варьируется от 31 % до 39 %. Именно респонденты указанных возрастных групп в каждом пятом случае предполагают, что им придется **вынужденно** участвовать в Программе «Приоритет 2030».

К активному участию в реализации Программы стратегического академического лидерства «Приоритет 2030» готовы менее половины мужчин (42 %) и почти треть женщин (31 %). Наибольшую готовность включиться в реализацию плана мероприятий Программы продемонстрировали работники с приоритетной

ориентацией на синтез образовательной и научной деятельности. Среди них готовность участия в Программе выше у тех, кто ориентирован в своей деятельности на зарубежное научное поле (59 % против 46 % тех, кто работает в отечественном научном поле). В прочих категориях доля респондентов, потенциально вовлеченных в активную реализацию Программы существенно (почти двукратно) ниже. Среди работников, практикующих исключительно преподавание, а также сочетающих преподавание и практическую деятельность, лишь 20 % планируют включиться в реализацию «Приоритета 2030».

## 2. Общая удовлетворенность работой и вовлеченность в проекты ТюмГУ

Общая трудовая удовлетворенность сотрудников – результирующий индикатор на основании личностной оценки обобщенного комплекса факторов трудового процесса и характеристик рабочего места, коллектива и специфики работы. В 2017 г. сотрудниками вуза отмечен низкий уровень общей удовлетворенности работой (лишь 53 % работников оценили ее как высокую – на «4» и «5» баллов по пятибалльной шкале). На протяжении последних трех этапов мониторинга показатель имел устойчивый характер и держался на высоком уровне (в 2018 г. – 70 %, в 2019 г. – 70 % и в 2021 г. – 73 %). На протяжении всех этапов мониторинга

Таблица 1

**Распределение ответов респондентов на вопрос: «Планируете ли Вы принимать участие в Программе “Приоритет 2030”?» в зависимости от профессиональной категории (итоги опроса 2021 г., закрытый вопрос, один вариант ответа, в % к числу опрошенных)**

Table 1

**Question «Do you plan to participate in the Priority 2030 Program?» as answered depending on the professional category (the results of the 2021 survey, closed-ended question, one answer option, % of the respondents' number)**

Вариант ответа	Руководство (N=17)	Линейный руководитель (N=32)	Административный и вспомогательный персонал (N=165)	Руководитель научно-образовательного подразделения (N=35)	Научно-педагогический работник (N=302)
Планирую принимать активное участие в «Приоритет 2030»	71	53	16	66	36
Придется принимать участие, без этого не обойдется	6	19	12	23	20
Принимать участие в мероприятиях Программы не планирую	6	6	12	0	4
Затрудняюсь ответить	17	22	60	11	40
Итого	100	100	100	100	100

наблюдался рост удовлетворенности персонала работой, что объясняется проведением в Тюменском госуниверситете интенсивной кадровой политики, направленной на комплексное развитие человеческого капитала сотрудников. Рассмотрим вовлеченность респондентов в университетские проекты через призму их общей удовлетворенности работой.

Среди работников с высоким уровнем общей удовлетворенности работой (4 и 5 баллов) более трети (37 %) планируют принимать активное участие в Программе «Приоритет 2030» (см. табл. 2). Среди их коллег со средним (3 балла по пятибалльной шкале) и низким уровнем удовлетворенности (1 и 2 балла) более четверти работников ориентированы на активное участие в Программе «Приоритет 2030» (25 % и 28 % соответственно). Среди респондентов со средним и низким уровнем трудовой удовлетворенности выше доля предполагающих принудительное включение в реализацию Программы «Приоритет 2030» (21 % и 24 % соответственно), в то время как среди работников с высоким уровнем удовлетворенности лишь 16 % думают о принудительном вовлечении в реализацию федеральной программы. Работники с низким уровнем удовлетворенности (1 и 2 балла)

в каждом шестом случае не планируют принимать участие в мероприятиях Программы «Приоритет 2030» (16 %). Работники с более высоким уровнем удовлетворенности в три раза реже придерживаются аналогичного мнения (лишь 5 % у работников с высокой удовлетворенностью и 6 % со средним уровнем удовлетворенности).

Респонденты с высоким уровнем общей удовлетворенности работой в университете (4 и 5 баллов) более позитивно оценивают Программу «Приоритет 2030» (67 % выбрали варианты ответов «Точно положительно» и «Скорее положительно»). Среди респондентов со средним уровнем удовлетворенности (3 балла) аналогичного мнения придерживаются в два раза меньше работников (33 %), 28 % сотрудников с низким уровнем удовлетворенности (1 и 2 балла) выбрали варианты ответов «Точно положительно» и «Скорее положительно».

Полученные результаты свидетельствуют о том, что работники с высоким уровнем трудовой удовлетворенности демонстрируют устойчивое положительное отношение к реализуемым в университете государственным проектам, отмечая вовлеченность в действующие программы и демонстрируя готовность включиться в предстоящие.

Таблица 2

**Распределение ответов респондентов на вопросы: «В какой степени Вы в целом удовлетворены работой в университете?» и «Планируете ли Вы принимать участие в Программе “Приоритет 2030”?» (итоги опроса 2021 г., закрытые вопросы, один вариант ответа, в % к числу опрошенных)**

Table 2

**Questions «To what extent are you generally satisfied with your work at the university?» and «Do you plan to participate in the Priority 2030 Program?» (the results of the 2021 survey, closed-ended questions, one answer option, % of the respondents' number)**

Вариант ответа		Общая удовлетворенность работой		
		Высокая (4 и 5 баллов) (N=403)	Средняя (3 балла) (N=124)	Низкая (1 и 2 балла) (N=15)
Планирую принимать активное участие в Программе «Приоритет 2030» (N=188)	Среднее = 4,07 Стандартное отклонение = 0,828 Дисперсия = 0,685	37	25	28
Придется принимать участие, без этого не обойдется (N=96)	Среднее = 3,75 Стандартное отклонение = 0,821 Дисперсия = 0,674	16	21	24
Принимать участие в мероприятиях Программы не планирую (N=34)	Среднее = 3,71 Стандартное отклонение = 0,906 Дисперсия = 0,820	5	6	16
Затрудняюсь ответить (N=234)	Среднее = 3,86 Стандартное отклонение = 0,793 Дисперсия = 0,628	41	48	32
Итого		100	100	100

### 3. Вовлеченность сотрудников в проекты университета и готовность больше времени уделять работе

Отдельные проявления вовлеченности в трудовой процесс измерялись через готовность респондента больше времени посвящать работе. Более половины работников университета согласились с утверждением «Готов(а) больше времени посвящать работе, так как она для меня много значит» (варианты ответов «полностью согласен» и «скорее согласен»). Это 52 % сотрудников в 2017 г., 56 % в 2018 г., 58 % в 2019 г. и 57 % в 2021 г.

Представители руководства университета чаще прочих категорий работников соглашались с утверждением «Готов(а) больше времени посвящать работе, так как она для меня много значит» (см. табл. 3). 82 % представителей ректората и директоров институтов, а также 78 % линейных руководителей выбрали варианты ответов «полностью согласен» и «скорее согласен». Административный и вспомогательный персонал менее чем в половине случаев выражал готовность к большей вовлеченности в трудовой процесс (44 % выбрали варианты ответов «полностью согласен» и «скорее согласен»). Обозначенная позиция остается без изменений на протяжении двух последних волн мониторинга. Среди работников со стажем менее пяти лет лишь 48 % готовы уделять работе больше времени, в то время как среди респондентов с опытом работы более десяти лет доля возрастает до 58 %, а среди работников со стажем более 20 лет – до 63 %.

В отношении резервов сил и времени необходимо различать ситуации, когда сотрудник работает в авральном режиме и не имеет возможности увеличить производительность и когда мало загруженный специалист имеет потенциальную возможность увеличить количественные качественные показатели своего труда.

Респонденты, готовые больше времени посвящать работе, отличаются высокой удовлетворенностью (см. табл. 4), высокой вовлеченностью в реализацию программы «Приоритет 2030» (см. табл. 5) и положительным отношением к проекту «5-100» (см. табл. 6). Также отмечена корреляция между общей удовлетворенностью и готовностью больше времени посвящать работе (0,249 по Пирсону).

На основании полученных исследовательских результатов нами были выделены три типа трудовой вовлеченности работников: (1) безоговорочная вовлеченность; (2) лабильная вовлеченность (в зависимости от условий, ситуации и уровня мотивации); (3) избегающая вовлеченность. В табл. 7 представлена детализация обозначенных уровней по отдельным критериям: общая трудовая удовлетворенность работника; наличие у работника резервов сил и времени, что выражается в готовности и желании больше времени посвящать работе; готовность сотрудника участвовать в реализации проектов организации-работодателя; информированность о проектах (федеральных и корпоративных), в которых участвует организация-работодатель.

Расчет среднего значения по совокупности обозначенных критериев у респондентов, принадлежащих к различным профессиональным категориям

Таблица 3

**Распределение ответов респондентов на вопрос: «Готов(а) ли я больше времени посвящать работе, так как она для меня много значит?» в зависимости от профессиональной категории работника (закрытый вопрос, сумма вариантов ответов «полностью согласен» и «скорее согласен», в % к числу опрошенных)**

Table 3

**Question «Am I ready to devote more time to work, since it means a lot to me?» as answered depending on the professional category of the employee (closed-ended question, the sum of the answers «completely agree» and «rather agree», % of the respondents' number)**

Год	Руководство	Линейный руководитель	Административный и вспомогательный персонал	Руководитель научно-образовательного подразделения	Научно-педагогический работник
2017	81	72	39	66	57
2018	75	67	39	76	61
2019	75	69	44	63	64
2021	82	78	44	60	60

Таблица 4

**Распределение ответов респондентов на вопрос: «Планируете ли Вы принимать участие в Программе “Приоритет 2030”?» в зависимости от готовности больше времени посвящать работе (закрытый вопрос, один вариант ответа, в % к числу опрошенных)**

Table 4

**Question «Do you plan to participate in the Priority 2030 Program?» as answered depending on the respondents' willingness to devote more time to work (closed-ended question, one answer option, % of the respondents' number)**

	«Готов(а) больше времени посвящать работе, так как она для меня много значит»		
	не согласен («совсем не согласен», «скорее не согласен»)	трудно сказать	согласен («скорее согласен», «полностью согласен»)
Планирую принимать активное участие в Программе «Приоритет 2030»	20	17	<b>46</b>
Придется принимать участие, без этого не обойдется	25	16	16
Принимать участие в мероприятиях Программы не планирую	11	10	3
Затрудняюсь ответить	<b>44</b>	57	35
Итого	100	100	100

Таблица 5

**Распределение ответов респондентов на вопрос: «Оцените общий уровень трудовой удовлетворенности» в зависимости от готовности больше времени посвящать работе (закрытый вопрос, один вариант ответа, в % к числу опрошенных)**

Table 5

**Question «Assess the overall level of job satisfaction» as answered depending on the respondents' willingness to devote more time to work (closed-ended question, one answer option, % of the respondents' number)**

	«Готов(а) больше времени посвящать работе, так как она для меня много значит»		
	не согласен («совсем не согласен», «скорее не согласен»)	трудно сказать	согласен («скорее согласен», «полностью согласен»)
Высокая (4 и 5 баллов)	52	64	<b>78</b>
Средняя (3 балла)	<b>32</b>	<b>32</b>	19
Низкая (1 и 2 балла)	16	5	3
Итого	100	100	100

работников университета, представлен в табл. 8. Безоговорочная вовлеченность преобладает во всех профессионально-должностных категориях работников университета. Максимальным комплексным уровнем вовлеченности (безоговорочная вовлеченность) отличаются представители руководства университета (90 %) и линейные руководители (75 %). При этом лабильный тип вовлеченности характерен для трети административного и вспомогательного персонала (33 %) и четверти научно-педагогических работников (25 %).

## Обсуждение и заключение

Проведен анализ трудовой вовлеченности работников высшего учебного заведения на примере регионального классического университета. Вовлеченность сотрудников оценивалась через информированность о плане мероприятий по реализации программы повышения конкурентоспособности (Проект «5-100»), готовность участвовать в реализации программы «Приоритет 2030», а также наличие у работников резервов сил и времени. По результатам эмпирического

Таблица 6

**Распределение ответов респондентов на вопрос: «Оцените Ваше отношение к Проекту «5-100» в зависимости от готовности больше времени посвящать работе (закрытый вопрос, один вариант ответа, в % к числу опрошенных)»**

Table 6

**Question «Evaluate your attitude to the Russian Academic Excellence Project» as answered depending on the respondents' willingness to devote more time to work (closed-ended question, one answer option, % of the respondents' number)**

	«Готов(а) больше времени посвящать работе, так как она для меня много значит»		
	не согласен («совсем не согласен», «скорее не согласен»)	трудно сказать	согласен («скорее согласен», «полностью согласен»)
Положительно	56	70	<b>83</b>
Нейтрально	<b>32</b>	24	12
Отрицательно	6	4	2
Итого	100	100	100

Таблица 7

### Типология трудовой вовлеченности работников

Table 7

#### Types of employee involvement

	Тип вовлеченности		
	Безоговорочная	Лабильная	Избегающая
Общая трудовая удовлетворенность работника	Высокая	Средняя	Низкая
Наличие у работника резервов сил и времени, что выражается в готовности и желании больше времени посвящать работе	Высокая	Средняя	Низкая
Готовность сотрудника участвовать в реализации проектов организации-работодателя	Высокая	Средняя	Низкая
Информированность о проектах (федеральных и корпоративных), в которых участвует организация-работодатель	Высокая	Средняя	Низкая

Таблица 8

### Типология трудовой вовлеченности представителей различных профессиональных категорий университета (в %)

Table 8

#### Representatives of various professional categories' involvement types, %

	Тип вовлеченности		
	Безоговорочная	Лабильная	Избегающая
Руководство	90	10	0
Линейный руководитель	75	20	5
Административный и вспомогательный персонал	52	33	15
Руководитель научно-образовательного подразделения	65	18	17
Научно-педагогический работник	60	25	15

социологического исследования доля сотрудников, не вовлеченных в мероприятия Программы реализации проекта «5-100», находилась на стабильно

высоком уровне. Максимально осведомлены о содержании плана мероприятий корпоративных проектов высшее руководство университета

и руководители научно-образовательных подразделений. Минимальный уровень информированности о мероприятиях отмечен среди административно-вспомогательного персонала. Также минимально вовлечены в реализацию корпоративных проектов сотрудники, имеющие стаж работы меньше года.

Готовность принимать активное участие в реализации программы «Приоритет 2030» отмечена у высшего руководства университета и руководителей научно-образовательных подразделений.

Ожидается, что руководящий состав университета демонстрирует более высокую вовлеченность в реализацию проекта, так как его представители принимали участие в разработке стратегических планов и «дорожных карт», в то время как научно-педагогический и административно-вспомогательный персонал не всегда обладает должным объемом информации и готовностью включиться в реализацию проекта.

Минимальная вовлеченность в реализацию корпоративных проектов отмечена среди молодых сотрудников (до 30 лет), а максимальная – среди старшей молодежи (30–35 лет). Вовлеченность респондентов в университетский проект рассматривалась через призму их общей удовлетворенности работой. Работники с высоким уровнем общей удовлетворенности чаще принимают активное участие в корпоративных проектах, более позитивно оценивают опыт участия университета в корпоративных проектах и достигнутые им результаты (на примере «Приоритета 2030» и Проекта «5-100»).

Анализ уровня вовлеченности через готовность больше времени посвящать работе показала, что представители руководства чаще других категорий сотрудников готовы больше времени посвящать трудовому процессу. При этом респонденты, готовые больше времени посвящать работе, отличаются более высокой удовлетворенностью, вовлеченностью в реализации программы «Приоритет 2030» и положительным отношением к Проекту «5-100».

В результате проведенного эмпирического исследования определены три типа *трудовой* вовлеченности работников: высокая (*безоговорочная*), средняя (*лабильная*) и низкая (*избегающая*) вовлеченность. Максимальный уровень вовлеченности преобладает во всех профессиональных должностных категориях работников университета, однако более характерен для представителей высшего руководства и линейных руководителей. Лабильный тип вовлеченности характерен для каждого третьего представителя административно-вспомогательного персонала и четверти научно-педагогических работников.

На основании полученных результатов в университете могут быть совершены конкретные действия, в частности, повышение внимания к новым сотрудникам, работающим менее года, и более интенсивное включение их в информационную среду университета, оповещение о текущих корпоративных проектах и повышение их мотивации к трудовой деятельности, повышение осведомленности, закрепление за молодыми сотрудниками наставников. Также важно проводить углубленный мониторинг сотрудников с безоговорочным типом вовлеченности для своевременного выявления признаков профессионального выгорания, применения комплекса мер по его устранению и профилактике у наиболее вовлеченных сотрудников.

Данное исследование имеет определенные **ограничения**. Во-первых, оно проведено в государственном университете, поэтому целесообразно предположить, что оценки сотрудников из коммерческого вуза могут отличаться. Мы не обобщаем выводы, сделанные на основе полученных результатов, для всех университетов; особенности трудовой удовлетворенности и вовлеченности могут различаться в отдельных структурных подразделениях организации, следовательно, конкретные управленческие решения должны варьироваться применительно к специфике каждого подразделения.

Изучение трудовой вовлеченности работников высшего учебного заведения на примере включенности в корпоративные проекты имеет широкие перспективы развития и распространения на другие высшие учебные заведения (технического, медицинского и иного профиля).

#### Список литературы

1. Масалова Ю. А. Исследование вовлеченности профессорско-преподавательского состава университета // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 76–82.
2. Субботин В. Опросник Q12: экспресс-метод оценки вовлеченности – мотивации и лояльности – персонала // Антропос-консалтинг [Электронный ресурс]. URL: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?lang=&aid=156](http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=&aid=156) (дата обращения: 26.12.2022).
3. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work // Academy of Management Journal. 1990. Vol. 33, no. 4. P. 692–724.
4. Schaufeli W. B., Shimazu A., Hakanen J., Salanova M., Witte H. de. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation across Five Countries // European Journal of Psychological Assessment. 2017. Vol. 35, no. 4. P. 1–15. DOI: 10.1027/1015–5759/a000430.
5. Резапова Д. Б. Вовлеченность сотрудников в работу // Университетское управление: практика и анализ. 2016. № 1 (101). С. 73–75.

6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург : Питер, 2012. 846 с.
7. Долженко Р. А. Удовлетворенность, лояльность, вовлеченность персонала: уточнение и конкретизация понятий // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. 2014. № 9 (119). С. 157–162.
8. Вовлеченность [Электронный ресурс]. URL: <http://eduardk.livejournal.com/804563.html> (дата обращения: 26.12.2022).
9. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. UK : Institute for Employment Studies, 2004. xi, 73 p.
10. Pritchard K. Employee Engagement in the UK: Meeting the Challenge in the Public Sector // Development and Learning in Organizations. Vol. 22, no. 6. P. 15–17.
11. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout // Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–423.
12. Employee Engagement in the Higher Education Sector: An Evidence Review [Электронный ресурс]. URL: [https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/employee\\_engagement\\_in\\_the\\_he\\_sector\\_evidence\\_review.pdf](https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/employee_engagement_in_the_he_sector_evidence_review.pdf) (дата обращения: 26.12.2022).
13. Schaufeli W., Bakker A. UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]. Utrecht University, 2004. 60 p.
14. Delina G., Samuel P. E. A Study on the Interrelationships between Employee Engagement, Employee Engagement Initiatives and Job Satisfaction // International Journal of Business Excellence. 2020. Vol. 20 (2). P. 242–268.
15. The Role of Employee Engagement in the Return to Growth [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-13/the-role-of-employee-engagement-in-the-return-to-growth> (дата обращения: 26.12.2022).
16. Archer W. Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hepi.ac.uk/466-1170/Mission-Critical-Modernising-Human-Resource-Management-in-Higher-Education.html> (дата обращения: 26.12.2022).
17. Livingston J. Defining and Managing Faculty Engagement: Validation of the Faculty Engagement Survey : PhD Thesis. California : Azusa, 2011. 199 p.
18. Ramos V., Unda X., Robalino-López A., Franco-Crespo A. Universities are Different, Even from the Same Context and Legal Form: The Challenge to Consider Organizational Culture and Workers Engagement to Understand Universities' Behavior and Processes // Proceedings of International Technology, Education and Development Conference (6th – 8th March 2017). Spain : Valencia, 2017. P. 1715–1720. DOI: 10.21125/inted.2017.0531.
19. Amabile T. M., Kramer S. J. The Power of Small Wins // Harvard Business Review. May 2011. Article no. R1105C.
20. Špoljarić A., Tkalac Verčič A. Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand // Journal of Communication Management. 2022. Vol. 26, no. 1. P. 130–148. DOI: 10.1108/JCOM-01-2021-0011.
21. Tkalac Verčič A., Galić Z., Žnidar K. The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators // International Journal of Business Communication. 2021. October, 26. DOI: 10.1177/23294884211053839.
22. Tampubolon H. The Relationship between Employee Engagement, Job Motivation, and Job Satisfaction towards the Employee Performance // Corporate Ownership and Control. 2016. Vol. 13, iss. 2. P. 473–477. DOI: 10.22495/cocv13i2c2p9.
23. Чиксентмихайи М. Поток. Психология оптимального переживания. Москва : Альпина, 2018. 464 с.
24. Чичерина Н. В., Васильева Ю. С., Окулова О. И. Международные аккредитации как инструмент развития вовлеченности научно-педагогических работников // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23, № 1–2. С. 47–59. DOI: 10.15826/umpa.2019.01–2.003.
25. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press, 1996. 52 p.
26. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeidsen Gezondheidspsychologie // Gedrag en Organisatie. 2001. Vol. 14. P. 229–253.
27. Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach // Journal of Happiness Studies. 2002. Vol. 3. P. 71–92.
28. Montero-Marin J., Garcia-Campayo J., Fajo-Pascual M., Carrasco J. V., Gascón S., Gili M., Mayoral-Cleries F. Sociodemographic and Occupational Risk Factors Associated with the Development of Different Burnout Types: The Cross-Sectional University of Zaragoza Study // BMC Psychiatry. 2011. Vol. 11. P. 49.
29. Hallberg U. E., Schaufeli W. B. «Same Same» But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? // European Psychologist. 2006. Vol. 11, no. 2. P. 119–127.
30. Korman A. K., Wittig-Berman U. Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers // Academy of Management Journal. 1981. Vol. 24. P. 342–360.
31. Kanungo R. N. Work Alienation: A Pancultural Perspective // International Studies of Management & Organization. 1983. Vol. XIII, no. 1–2. Cross-Cultural Management: II. Empirical Studies. P. 119–138.
32. Banai M., Reisel W. The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation // Journal of World Business. 2007. Vol. 42. P. 463–476.
33. Dipietro R. B., Pizam A. Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry // Journal of Hospitality and Tourism Research. 2008. Vol. 32. P. 22–39.
34. Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation: National Survey Finds that Passionate Workers are Most Likely to Drive Organizations Forward [Электронный ресурс]. URL: <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx> (дата обращения: 26.12.2022).
35. Morgan G. Images of Organization. Thousand Oaks, California : Sage Publications, 1998. 349 p.
36. Baumruk R. Why Managers Are Crucial to Increasing Engagement // Strategic HR Review. 2017. February, 15. P. 24–27.



37. Martin G., Hetrick S. Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p.
38. 2012 Trends in Global Engagement // Aon Hewitt [Электронный ресурс]. URL: [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf) (дата обращения: 26.12.2022).
39. Bates S. Getting Engaged // HR Magazine. 2004. Vol. 49, no. 2. P. 44–51.
40. Corporate Leadership Council, Driving Performance and Retention through Employee Engagement, Corporate Executive Board [Электронный ресурс]. URL: <https://www.achievement.org/wp-content/uploads/2021/03/Employee-Engagement.pdf> (дата обращения: 26.12.2022).
41. Demerouti E., Bakker A. B., Janssen P. P. M., Schaufeli W. B. Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control // Scandinavian Journal of Work, Environment & Health. 2001. No. 27. P. 279–286.
42. Sonnentag S. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work // Journal of Applied Psychology. 2003. Vol. 88, no. 3. P. 518–528.
43. Salanova M., Agut S., Pieró J. Linking Organizational Facilitators and Work Engagement to Extrarole Performance and Customer Loyalty: The Mediating Role of Service Climate // Journal of Applied Psychology. 2005. Vol. 90, no. 6. P. 1217–1227.
44. Schaufeli W. B., Taris T. W., Rhenen W. van. Workaholism, Burnout and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being // Applied Psychology: An International Review. 2008. No. 57. P. 173–203.
45. Employee Engagement in the Higher Education Sector: An Evidence Review. [S. l.] : Institute for Employment Studies, 2018. 28 p.
7. Dolzhenko R. A. Udovletvorennost', loyal'nost', vovlechenost' personala: utochnenie i konkretizatsiya ponyatii [Satisfaction, Loyalty and Involvement of Staff: Clarification and Specification of Terms]. *Vestnik Altaiskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*, 2014, no. 9 (119), pp. 157–162. (In Russ.).
8. Vovlechenost' [Involvement], available at: <http://eduardk.livejournal.com/804563.html> (accessed 26.12.2022). (In Russ.).
9. Robinson D., Perryman S., Hayday S. The Drivers of Employee Engagement. UK: Institute for Employment Studies, 2004. xi, 73 p. (In Eng.).
10. Pritchard K. Employee Engagement in the UK: Meeting the Challenge in the Public Sector. *Development and Learning in Organizations*, vol. 22, no. 6, pp. 15–17. (In Eng.).
11. Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P. Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, vol. 52, pp. 397–423. (In Eng.).
12. Employee Engagement in the Higher Education Sector: An Evidence Review, available at: [https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/employee\\_engagement\\_in\\_the\\_he\\_sector\\_evidence\\_review.pdf](https://blogs.shu.ac.uk/hallamleaders/files/2018/01/employee_engagement_in_the_he_sector_evidence_review.pdf) (дата обращения: 26.12.2022). (In Eng.).
13. Schaufeli W., Bakker A. UWES. Utrecht Work Engagement Scale. Preliminary Manual [Version 1.1, December 2004]. Utrecht University, 2004. 60 p. (In Eng.).
14. Delina G., Samuel P. E. A Study on the Interrelationships between Employee Engagement, Employee Engagement Initiatives and Job Satisfaction. *International Journal of Business Excellence*, 2020, vol. 20 (2), pp. 242–268. (In Eng.).
15. The Role of Employee Engagement in the Return to Growth, available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-08-13/the-role-of-employee-engagement-in-the-return-to-growth> (accessed 26.12.2022). (In Eng.).
16. Archer W. Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education, available at: <http://www.hepi.ac.uk/466-1170/Mission-Critical-Modernising-Human-Resource-Management-in-Higher-Education.html> (accessed 26.12.2022). (In Eng.).
17. Livingston J. Defining and Managing Faculty Engagement: Validation of the Faculty Engagement Survey, PhD Thesis. California: Azusa, 2011. 199 p. (In Eng.).
18. Ramos V., Unda X., Robalino-López A., Franco-Crespo A. Universities are Different, Even from the Same Context and Legal Form: The Challenge to Consider Organizational Culture and Workers Engagement to Understand Universities' Behavior and Processes. *Proceedings of International Technology, Education and Development Conference*, Valencia, 2017, pp. 1715–1720. doi 10.21125/inted.2017.0531. (In Eng.).
19. Amabile T. M., Kramer S. J. The Power of Small Wins. *Harvard Business Review*, May 2011, article no. R1105C. (In Eng.).
20. Špoljarić A., Tkalac Verčič A. Internal Communication Satisfaction and Employee Engagement as Determinants of the Employer Brand. *Journal of Communication Management*, 2022, vol. 26, no. 1, pp. 130–148. doi 10.1108/JCOM-01-2021-0011. (In Eng.).
21. Tkalac Verčič A., Galič Z., Žnidar K. The Relationship of Internal Communication Satisfaction With Employee Engagement and Employer Attractiveness: Testing the Joint

## References

1. Masalova Yu. A. Issledovanie vovlechenosti professorsko-prepodavatel'skogo sostava universiteta [Research of Employee University Engagement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2016, no. 1 (101), pp. 76–82. (In Russ.).
2. Subbotin V. Oprosnik Q12: ekspress-metod otsenki vovlechenosti – motivatsii i loyal'nosti – personala [Questionnaire Q12: Express Method for Assessing Staff Involvement], available at: [http://www.antropos.ru/articles\\_item.php?lang=&aid=156](http://www.antropos.ru/articles_item.php?lang=&aid=156) (accessed 26.12.2022). (In Russ.).
3. Kahn W. A. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990, vol. 33, no. 4, pp. 692–724. (In Eng.).
4. Schaufeli W. B., Shimazu A., Hakanen J., Salanova M., Witte H. de. An Ultra-Short Measure for Work Engagement: The UWES-3 Validation across Five Countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 2017, vol. 35, no. 4, pp. 1–15. doi 10.1027/1015-5759/a000430. (In Eng.).
5. Rezapova D. B. Vovlechenost' sotrudnikov v rabotu [Personnel Engagement into Work]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2016, no. 1, pp. 73–75. (In Russ.).
6. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [A Handbook of Human Resource Management Practice], Saint Petersburg, Piter, 2012. 846 p. (In Russ.).

Mediating Effect of the Social Exchange Quality Indicators. *International Journal of Business Communication*, 2021, October 26. (In Eng.).

22. Tampubolon H. The Relationship between Employee Engagement, Job Motivation, and Job Satisfaction towards the Employee Performance. *Corporate Ownership and Control*, 2016, vol. 13, iss. 2, pp. 473–477. doi 10.22495/cocv13i2c2p9. (In Eng.).

23. Csikszentmihalyi M. Поток. Психология оптимального переживания [Flow. The Psychology of Optimal Experience], Moscow, Alpina, 2018, 464 p. (In Russ.).

24. Chicherina N. V., Vasilieva J. S., Okulova O. I. Mezhdunarodnye akkreditatsii kak instrument razvitiya vovlechenosti nauchno-pedagogicheskikh rabotnikov [International Accreditations as a Tool to Develop Faculty Engagement]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz*, 2019, vol. 23, no. 1–2, pp. 47–59. doi 10.15826/umpa.2019.01–2.003. (In Russ.).

25. Maslach C., Jackson S. E., Leiter M. Maslach Burnout Inventory. Manual. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1996. 52 p. (In Eng.).

26. Schaufeli W. B., Bakker A. B. Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeidsen Gezondheidspsychologie. *Gedrag en Organisatie*, 2001, vol. 14, pp. 229–253. (In Dutch).

27. Schaufeli W. B., Salanova M., González-Romá V., Bakker A. B. The Measurement of Engagement and Burnout: A Confirmative Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 2002, vol. 3, pp. 71–92. (In Eng.).

28. Montero-Marin J., Garcia-Campayo J., Fajo-Pascual M., Carrasco J. V., Gascón S., Gili M., Mayoral-Cleries F. Sociodemographic and Occupational Risk Factors Associated with the Development of Different Burnout Types: The Cross-Sectional University of Zaragoza Study. *BMC Psychiatry*, 2011, no. 11, p. 49. (In Eng.).

29. Hallberg U. E., Schaufeli W. B. «Same Same» But Different? Can Work Engagement Be Discriminated from Job Involvement and Organizational Commitment? *European Psychologist*, 2006, vol. 11, no. 2, pp. 119–127. (In Eng.).

30. Korman A. K., Wittig-Berman U. Career Success and Personal Failure: Alienation in Professionals and Managers. *Academy of Management Journal*, 1981, vol. 24, pp. 342–360. (In Eng.).

31. Kanungo R. N. Work Alienation: A Pancultural Perspective. *International Studies of Management & Organization*, 1983, vol. XIII, no. 1–2, pp. 119–138. (In Eng.).

32. Banai M., Reisel W. The Influence of Supportive Leadership and Job Characteristics on Work Alienation: A Six-Country Investigation. *Journal of World Business*, 2007, vol. 42, pp. 463–476. (In Eng.).

33. Di Pietro R. B., Pizam A. Employee Alienation in the Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 2008, vol. 32, pp. 22–39. (In Eng.).

34. Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation: National Survey Finds that Passionate Workers are Most Likely to Drive Organizations Forward, available at: <http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company.aspx> (accessed 26.12.2022). (In Eng.).

35. Morgan G. Images of Organization. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1998. 349 p. (In Eng.).

36. Baumruk R. Why Managers Are Crucial to Increasing Engagement. *Strategic HR Review*, 2017, February, 15, pp. 24–27. (In Eng.).

37. Martin G., Hetrick S. Corporate Reputations, Branding and People Management: A Strategic Approach to HR. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. 400 p. (In Eng.).

38. Aon Hewitt. 2012 Trends in Global Engagement, available at: [http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012\\_TrendsInGlobalEngagement\\_Final\\_v11.pdf](http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2012_TrendsInGlobalEngagement_Final_v11.pdf) (accessed 26.12.2022). (In Eng.).

39. Bates S. Getting Engaged. *HR Magazine*, 2004, vol. 49, no. 2, pp. 44–51. (In Eng.).

40. Corporate Leadership Council, Driving Performance and Retention through Employee Engagement, Corporate Executive Board, available at: <https://www.achievetheiss.org/wp-content/uploads/2021/03/Employee-Engagement.pdf> (accessed 26.12.2022). (In Eng.).

41. Demerouti E., Bakker A. B., Janssen P. P. M., Schaufeli W. B. Burnout and Engagement at Work as a Function of Demands and Control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 2001, no. 27, pp. 279–286. (In Eng.).

42. Sonnentag S. Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at the Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol. 88, no. 3, pp. 518–528. (In Eng.).

43. Salanova M., Agut S., Pieró J. Linking Organizational Facilitators and Work Engagement to Extrarole Performance and Customer Loyalty: The Mediating Role of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, no. 6, pp. 1217–1227. (In Eng.).

44. Schaufeli W. B., Taris T. W., Rhenen W. van. Workaholicism, Burnout and Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds of Employee Well-Being. *Applied Psychology: An International Review*, 2008, no. 57, pp. 173–203. (In Eng.).

45. Employee Engagement in the Higher Education Sector: An Evidence Review. Institute for Employment Studies, 2018. 28 p. (In Eng.).

#### Информация об авторах / Information about the authors

**Ефимова Галина Зиновьевна** – кандидат социологических наук, профессор кафедры общей и экономической социологии Тюменского государственного университета; g.z.efimova@utmn.ru.

**Латышев Андрей Сергеевич** – директор кампуса «Школа 21» в Великом Новгороде; Советник ректора Новгородского государственного университета им. Ярослава Мудрого по стратегическому развитию; a.latyshev@21-school.ru.

**Galina Z. Efimova** – PhD (Sociology), Professor of the Department of General and Economic Sociology, University of Tyumen; g.z.efimova@utmn.ru.

**Andrey S. Latyshev** – Director of the Campus «School 21» in Veliky Novgorod; Advisor to the Rector of Yaroslav-the-Wise Novgorod State University (NovSU); a.latyshev@21-school.ru.