

УДК 159.947.5; 159.9.072.432  
doi: 10.11621/vsp.2022.03.10

Научная статья

## АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ТРУДОВЫХ ИНТЕРЕСОВ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И СОТРУДНИКОВ НА УДАЛЕННОЙ РАБОТЕ

**Т.Н. Лобанова**

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

**Актуальность** исследования связана с тем, что информационное общество в начале 20-х годов XXI века столкнулось с новым феноменом социально-трудовой среды — возможностью работать вне офисов, вне рабочих мест и постов. Психология такого труда еще далеко не изучена, нет достаточных данных о его эффективности, продуктивности, а главное — о мотивации работников, для которых такой труд стал возможен и доступен.

**Цель** — проведение анализа мотивационной структуры, а также выделение содержательных характеристик трудовых интересов как сотрудников, так и руководителей, работающих дистанционно (онлайн).

**Выборка** исследования составила 134 человека, работающих удаленно в компании онлайн-образования в разных отделах и на разных должностях (30 % — руководители, 70 % — специалисты).

**Методы.** В качестве методического инструментария использовался кластерный анализ структурированных интервью, методика Ф. Герцберга «Мониторинг трудовых мотивов», тест К. Замфир для определения мотивационного комплекса работников и авторская методика «Трудовые интересы работников».

**Результаты.** Исследование позволило выявить, каким должно быть содержание дистанционной работы, чтобы респонденты считали свой труд интересным. Было выделено три ключевых характеристики удаленной работы: разнообразие и новизна задач для сотрудников, возможности профессионального развития и эмоционально-личностное отношение к функциональным обязанностям.

1) Внутренняя мотивация оказалась выражена сильнее внешней положительной и внешней отрицательной мотивации у 65 % респондентов.

2) Было подтверждено, что основным мотивом трудовой деятельности на удаленной работе является содержание труда, а дополнительными — развитие карьеры и достижение личного успеха.

3) Ведущими трудовыми интересами оказались профессиональные, карьерные, групповые и корпоративные. Экономические интересы в число ведущих не вошли.

**Выводы.** Проведенное исследование показывает, что условие удаленной, дистанционной работы усиливает интерес к содержанию деятельности и требует повышенного внимания к внутренней мотивации.

**Ключевые слова:** структура мотивации, мотивационный комплекс, трудовые интересы, удаленная работа, постиндустриальная экономика.

**Благодарности.** Автор благодарит за помощь в сборе данных для исследования Волкова В.В.

*Для цитирования:* Лобанова Т.Н. Анализ мотивационной структуры и трудовых интересов руководителей и сотрудников на удаленной работе // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2022. № 3. С. 200–224. doi: 10.11621/vsp.2022.03.10

doi: 10.11621/vsp.2022.03.10

Scientific Article

## ANALYSIS OF THE MOTIVATIONAL STRUCTURE AND LABOR INTERESTS OF MANAGERS AND EMPLOYEES IN REMOTE WORK

**Tatiana N. Lobanova**

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

**Background.** The relevance of the study is due to the fact that the information society in the early 20s of the 21st century faced a new phenomenon of the social and labor environment — the ability to work outside offices, outside workplaces and posts. The psychology of such work has not yet been studied far enough, there is not enough data on its effectiveness, productivity, and most importantly, on the motivation of workers for whom such work has become possible and accessible.

**Objective** is analyzing the motivational structure, as well as highlighting the content characteristics of the labor interests of both employees and managers working remotely (online)

**Methods.** Cluster analysis of structured interviews with employees and managers, F. Herzberg's methodology «Monitoring of labor motives», K. Zamfir's test for determining the motivational complex of employees and the author's methodology «Labor interests of employees» were used as methodological tools.

**Sample.** The study sample consisted of 134 people working remotely in an online education company in different departments and in different positions (30% — managers, 70% — specialists).

**Results.** The study made it possible to identify what content of remote work should be in order for respondents to consider their work interesting. Three key factors of remote work were identified: variety and novelty of tasks for employees, opportunities for professional development, and emotional and personal attitude to functional duties. Intrinsic motivation turned out to be greater than outwardly positive and outwardly negative motivation in 65% of respondents. It was confirmed that the main motive for working remotely is the content of work and, additionally, career development and personal success. The leading labor interests turned out to be professional, career, group and corporate, and not at all economic.

**Conclusion.** The conducted research shows that the condition of remote work increases interest in the content of the activity and requires increased attention to intrinsic motivation.

**Keywords:** structure of motivation, motivational complex, labor interests, remote work, information economy.

**Acknowledgements.** Author is grateful to Volkov V.V. for assistance in data collection.

*For citation: Lobanova, T.N. (2022). Analysis of the Motivational Structure and Labor Interests of Managers and Employees in Remote Work. Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 14. Psikhologiya (Moscow University Psychology Bulletin), 3, 200–224. doi: 10.11621/vsp.2022.03.10*

## Введение

В данной статье рассматривается трудовая деятельность в современной компании онлайн-образования. Можно сказать, что данная компания является типичной в информационном обществе. Термин «информационное общество» был введен в научный оборот исследователями из Японии и США, положившими начало развитию одноименной концепции (Porat, Rubin, 1978; Masuda, 1981). Один из представителей информатизма американский социолог М. Кастьелс рассматривает формирующуюся сегодня социальную структуру как сетевое общество, подчеркивая, что главную роль в жизни людей играют глобальные сети, вытесняющие прежние формы личной и вещной зависимости (Castells, 1996).

В 20-е годы XXI века многие организации столкнулись с новой формой труда, отделенного не только от производства как такового, но и от рабочего места, от предприятия, офиса, от коллектива (The Future, 2020). Речь идет не просто об автоматизации труда, снижении занятости в монотонных стандартных профессиях и увеличении — в когнитивных и творческих. Стоит новая задача оптимизации рабочих мест в рамках передачи части функций сторонним организациям,

их выводу за пределы крупных городов или стран, переводу работы в статус удаленной или замены людей алгоритмами.

Появление трудовых отношений в виде серии транзакций между организацией и субъектом труда, исключающей прочные рабочие связи, ускорило использование дистанционной формы взаимодействия, которую метафорически можно определить как работу в «облаке». Здесь «поставщики труда» больше не считаются сотрудниками в традиционном смысле, а скорее являются «независимыми исполнителями» конкретных заданий. И поскольку такая форма занятости не всегда предполагает оформление в штат предприятий, возникают новые ценностные ориентации, отношение к технологиям, встают вопросы выплат минимальной зарплаты, налогов на доход и социальное обеспечение (Нестик, 2020). Для фрилансеров основными преимуществами являются свобода, мобильность, отсутствие стресса и повышенная удовлетворенность от работы (Шваб, 2018). Вместе с тем, столкнувшись с сочетанием повышенной сложности и гиперспециализации, работники ощущают особую потребность в осмысленном участии в труде. Особенно это характерно для молодого поколения, которое не только руководствуется финансово-карьерными устремлениями, но заинтересовано в гармоничной инкорпорации в профессию, компанию, определении дела жизни, местожительства, согласованности общечеловеческих ценностей.

Анализируя обзор иностранных исследований по теме удаленной работы, хотелось бы обратить внимание на исследования доцента Гарвардской школы бизнеса П. Чудхури (Чудхури, 2020) по поводу производительности труда в компаниях, перешедших на удаленный формат. Так, приводятся факты, что с переходом на работу из дома продуктивность сотрудников вырастает на 13 %, а по мере того, как все больше предприятий переходит в удаленный режим, появляется заметный рост продуктивности и вовлеченности, выгодных как сотрудникам, так и компаниям. Вместе с тем эти исследования выявили, что, когда весь коллектив или большая его часть трудятся дистанционно, становится сложнее взаимодействовать, обмениваться знаниями, социализироваться, оценивать результаты работы, обеспечивать безопасность и т.д. Систематизируя исследования по психологии труда в индустрии 4.0 (Лобанова, Захарова, 2020), по работе в «дистанционном режиме» (Рыкина, Филатова, 2021), можно предположить, что в постиндустриальной экономике большее значение будет приобретать внутренняя мотивация, а движущей силой станет управление, нацеленное на достижение мастерства, независимости и обретении

смысла. То есть предприятия все больше будут ориентироваться на распределенные команды, удаленных сотрудников и динамичные по составу коллективы с непрерывным обменом данными и знаниями о вещах или рабочих задачах. Кроме того, в мотивационном поле работников заметно усиливается фактор содержательного отношения и интереса к работе, причем не столько экономического, сколько профессионального характера (Карапетян, 2017).

Нередко интерес отождествляют с мотивом деятельности. Наши исследования (Лобанова, 2018) показывают, что, хотя между этими двумя понятиями имеется определенное сходство (и мотив, и интерес являются силами, детерминирующими деятельность субъекта), однако существуют и различия. Так, мотив побуждает к деятельности, направленной на получение предмета, способного удовлетворить потребность субъекта, в то время как интерес направлен на сохранение за предметом тех функций и свойств, благодаря которым он способен удовлетворить потребность. Другими словами, если роль мотива выражается в обеспечении предметной деятельности, то роль интереса — в обеспечении ценности этой деятельности для социального субъекта, то есть важным моментом здесь является ценностный характер интереса. Интерес не просто мотив к деятельности, но мотив — специфический, существенный, *ценностно-смысловой*.

Вместе с тем категория интересов сотрудников редко упоминается в профессиональной литературе. Широкие эмпирические исследования здесь единичны. Реализация интересов сотрудников часто является основной причиной, для того чтобы они занимались определенной деятельностью, что делает трудовые интересы главным «драйвером» желаемого отношения к рабочему процессу (Gableta, Vodak, 2014).

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, поэтому мотивационная структура может рассматриваться как основа определенных трудовых действий. Обладая некоторой стабильностью, мотивационная структура может меняться в процессе воспитания, образования, деятельности. Существует довольно много классификаций трудовых мотивов, опирающихся на содержательные, процессуальные, личностные и другие теории мотивации. Все они эффективно используются, несмотря на имеющиеся расхождения. Наиболее богаты различными типологиями мотивов содержательные теории, которые определяют потребности как мотивирующий фактор. Так, хорошо известны типологии мотивов, основанные на пирамиде потребностей А. Маслоу, на теории Д. Макклелланда, теории двух факторов Ф. Герцберга и др. (см. обзор

в гл. 4, Лобанова, 2015). В содержательных теориях дифференцируются первичные, общие и вторичные мотивы, внутренние и внешние мотивы и т.п. Процессуальные и личностные теории (или теории отношений) больше концентрируются на личности работника или факторах внешней среды («теория ХУ» Д. Макгрегора, «теория Z» У. Оучи, теория ожиданий В. Врума, справедливости С. Адамса, теория 12 факторов Ш. Ричи и П. Мартина, концепция В.И. Герчикова и др.). Типологии мотивации отличаются в зависимости от целей исследования.

Нами была поставлена **цель исследования** — провести анализ мотивационной структуры сотрудников и руководителей, работающих удаленно, с точки зрения приоритетности внешних или внутренних факторов мотивации, относящихся к содержательным теориям, а также выделить характерные особенности интереса к труду (далее — трудовые интересы) дистанционных работников постиндустриальной экономики.

### **Методы**

Исследование проводилось на базе крупнейшей в России и Восточной Европе компании онлайн-образования. Компания имеет современную сетевую бизнес-модель, в которой при наличии единого центрального офиса, работники трудятся удаленно в различных регионах и странах, имея множество каналов общения и онлайн-сервисов. В такой новой омниканальной среде, включающей телефоны, чаты, СМС-каналы, почту, социальные сети, мобильные приложения и т.п., персонал имеет особенную трудовую деятельность, отличающуюся от привычной производственно-офисной. В этой связи требуют изучения отдельные параметры этой деятельности, критически влияющие на ее эффективность. В частности, была поставлена задача анализа мотивационной структуры и характеристик трудовых интересов руководителей и сотрудников компании.

### **Выборка**

Выборка исследования составила 134 человека, работающих в разных отделах компании и на разных должностях. Это были работники, которые откликнулись на рассылку о проводимом исследовании и захотели принять в нем участие, получить результаты своих тестирований в обмен на ответы. Часть работников (27 человек)

согласилась пройти небольшое структурированное интервью и ответить на дополнительные ассоциативные вопросы.

Для целей исследования респонденты были разделены на две условные группы — руководители и линейные сотрудники. Руководителем считался работник, наделенный формальной властью и имеющий несколько подчиненных (на практике — от 12 человек и больше). 30 % всей выборки было отнесено к категории руководителей, 70 % — к линейным сотрудникам.

Большая часть респондентов (94 %) была отнесена к социальномическому типу профессии (рекрутеры, руководители группы преподавателей, контент-мейкеры, продакт-менеджеры — разработчики новых продуктов, методисты, сотрудники HR отдела и т.д.), специальности остальных 6 % были отнесены к социальномическим (бухгалтеры, аналитики).

В полученной выборке только 5 % респондентов работали в офисе, остальные — удаленно, что отражало распределение работников компании по критерию места работы. Средний возраст респондентов составил 26 лет.

## Методы

В исследовании использовались три методики: «Мониторинг трудовых мотивов» (адаптированный и модифицированный вариант методики Ф. Герцберга) для определения мотивационной структуры работников (Старенченко, 2008), методика К. Замфир в модификации А.А. Реана «Мотивация профессиональной деятельности» для выделения комплекса внутренней или внешней мотивации (Бордовская, Реан, 2000) и авторская методика «Трудовые интересы работников» (Лобанова, 2021). Кроме того, качественное исследование интереса к работе проводилось в форме интервью, при разработке которого учитывались подходы к определению категории «интереса», развиваемые в современной отечественной психологии (Шорохова, 2004).

В соответствии с методикой «Мониторинг трудовых мотивов» необходимо было сравнить 28 пар утверждений и распределить 5 баллов внутри каждой пары. После обработки ответов выделялись мотивы сотрудников: материальное благополучие, признание окружающими, ответственность и самостоятельность, отношения с руководством, карьера и продвижение, достижение успехов в работе, содержание работы и саморазвитие, сотрудничество в группе.

Методика «Мотивация профессиональной деятельности», состоящая из 7 вопросов, определяла тип мотивации — внутренняя,

внешняя положительная и внешняя отрицательная, а также структуру мотивации работника. В рамках этой методики респондентам было предложено оценить по шкале от 1 до 5 значимость для себя перечисленных мотивов деятельности.

В методике «Трудовые интересы работников» необходимо было оценить по шкале от 1 до 5, насколько важны для респондентов те или иные из 35 утверждений, распределенных на 7 групп трудовых интересов. В результате подсчитывалась выраженность и преобладающий вид трудовых интересов — экономический, профессиональный, карьерный, групповой, корпоративный, территориальный или общегражданский.

Все оценочно-аналитические методики имели корректные данные по различным видам надежности (ретестовой, внутренней согласованности) и валидности (дискриминативной, прогностической критериальной, конструктивной).

Помимо тестов, с некоторыми респондентами также были проведены глубинные интервью, в которых задавались открытые вопросы о том, что является важным и привлекательным в работе и что такое интересная работа. Целью интервью было содержательное рассмотрение характеристик трудовых интересов сотрудников, оптимизация понятия «интерес к работе».

Защита от артефакта социальной желательности, сознательных фальсификаций и бессознательных мотивационных искажений осуществлялась за счет того, что исследование проводилось независимым консультантом (не сотрудником данной компании). Все опросы и интервью были анонимны и проводились дистанционно. Время для ответов было не ограничено.

### **Методы обработки данных**

Сырые данные, полученные с помощью методик изучения мотивации и интересов, обрабатывались следующим образом. Баллы по каждой шкале усреднялись по выборке и переводились в проценты от максимального балла для оценки выраженности показателя.

Алгоритм анализа интервью был следующим: варианты ответов выписывались, сходные семантически ответы группировались в кластеры, которые ранжировались по частоте встречаемости в выборке. Вероятность случайного совпадения ответов у 2–3 и более испытуемых пренебрежимо мала. Так, в психосемантике (Серкин, 2019), считается, что *если в группе из 20–30 человек ассоциация при описании какого-либо стимула использована тремя или большим количеством испытуемых, то она неслучайна*. На этом основании формировался



список неслучайных кластеров, по которым в дальнейшем анализировались частоты ответов в каждой группе. Частотой варианта в группе считалось отношение числа участников, использовавших ответы из данного кластера в интервью, к общему числу респондентов в группе.

## Результаты

В эмпирическом исследовании по методике Ф. Герцберга, остающейся актуальной, несмотря на изменения в трудовой среде, было установлено, что ведущими мотивами для обеих групп респондентов (группы руководителей и группы линейных сотрудников) оказались «Содержание работы и саморазвитие» и «Карьера и продвижение» (табл. 1). Правда, эти мотивы у руководителей и сотрудников менялись местами: у руководителей на первом месте были карьерные устремления, а у сотрудников, наоборот, содержание работы. Причем разница в оценке мотива, связанного с карьерой, между категориями респондентов оказалась самой большой, то есть для руководителей этот трудовой мотив выражен максимально. Самое низкое значение в обеих группах оказалось у мотива «Сотрудничество в группе», то есть мотив сотрудничества оказался не столь привлекательным для работы в дистанционном режиме, что довольно логично для омниканальной и сетевой среды. В целом, показатели выраженности практически всех мотивов оказались схожими, разница между группами для трех из восьми мотивов составила 1–2 %.

Таблица 1

Структура мотивов руководителей и сотрудников по методике Ф. Герцберга

Мотивы	Выраженность, %		
	Руководители	Линейные сотрудники	Разность
Материальное благополучие	70	62	8
Признание окружающими	47	53	-6
Ответственность и самостоятельность	60	58	2
Отношения с руководством	48	49	-1
Карьера и продвижение	80	67	13
Достижение успехов в работе	63	65	-2
Содержание работы и саморазвитие	73	79	-6
Сотрудничество в группе	37	46	-9

**Table 1**

The structure of the motives of managers and employees according to the method of F. Herzberg

Motives	Significance, %		
	Managers	Line employees	Difference
Material well-being	70	62	8
Public recognition	47	53	-6
Responsibility and independence	60	58	2
Relations with management	48	49	-1
Career and promotion	80	67	13
Achieving success at work	63	65	-2
Work content and self-development	73	79	-6
Group cooperation	37	46	-9

Также стоит отметить, что мотив материального благополучия имел большую степень проявления у руководителей (на 8 %), а вот содержание работы, признание и сотрудничество в коллективе важнее для линейных сотрудников. Самая большая разница в оценках получилась по мотиву «Карьера и продвижение» — для руководителей этот мотив оказался критически важен.

Рассмотрим показатели по методике К. Замфир. Как известно, в основу данной методики положена концепция о внутренней и внешней мотивации. Напомним, что о внутренней мотивации (ВМ) говорится, когда для личности имеет значение деятельность сама по себе. Если же в основе мотивации профессиональной деятельности лежит стремление к удовлетворению иных потребностей, внешних по отношению к содержанию самой деятельности (мотивы социального престижа, зарплаты и т.д.), то принято говорить о внешней мотивации. Сами внешние мотивы дифференцируются на внешние положительные (ВПМ) и внешние отрицательные (ВОМ). Внешние положительные мотивы, несомненно, более эффективны и более желательны со всех точек зрения, чем внешние отрицательные мотивы. К. Замфир вводит понятие мотивационный комплекс личности — соотношение между собой трех видов мотивации: ВМ, ВПМ и ВОМ. Показатели этих видов мотивации рассчитываются в соответствии со следующими ключами:  $ВМ = (6+7)/2$ ,  $ВПМ = 1+2+5)/3$ ,  $ВОМ = (3+4)/2$ , где цифры соответствуют номеру мотива в структуре методики К. Замфир. Показателем выраженности каждого типа мотивации

является число, заключенное в пределах от 1 до 5, переведенное в процентное значение.

Соотношение мотивов руководителей и сотрудников, работающих удаленно, по методике К. Замфир в целом соответствовало результатам, полученным по методике Ф. Герцберга. Для обеих категорий сотрудников наибольшее предпочтение было отдано мотиву «Удовлетворение от работы» (табл. 2).

Таблица 2

Структура мотивов руководителей и сотрудников по методике К. Замфир

№	Мотивы	Выраженность, %	
		Руководители	Линейные сотрудники
1	Денежный заработок	90	90
2	Продвижение	94	90
3	Избегание критики	66	60
4	Избегание наказаний	64	74
5	Престиж и уважение	82	76
6	Удовлетворение от работы	94	98
7	Самореализация	88	92

Table 2

The structure of the motives of managers and employees according to the method of K. Zamfir

№	Motives	Significance, %	
		Managers	Line employees
1	Cash earnings	90	90
2	Promotion	94	90
3	Avoiding Criticism	66	60
4	Avoiding Punishment	64	74
5	Prestige and respect	82	76
6	Job satisfaction	94	98
7	Self-realization	88	92

Если рассмотреть соотношение комплексных показателей внутренней и внешней мотивации руководителей и сотрудников, то и в той, и в другой группе внутренняя мотивация превалирует над внешней положительной и внешней отрицательной (табл. 3). Разность показателей не существенна — для внутренней мотивации и внешней

отрицательной она составила около 1 %, а внешняя положительная мотивация сильнее у руководителей на 7 %. Это означает, что такие мотивы, как содержание самой деятельности, и мотивы, связанные с самозащитой, боязнью наказания, нежеланием конфликтов с руководством, важны в равной степени для обеих групп респондентов, а вот внешние положительные мотивы — уважение коллег, социальный престиж, получение материальных благ — важнее для руководителей.

**Таблица 3**

Значения комплексных показателей внутренней и внешней мотивации  
руководителей и сотрудников

Тип мотивации и мотивационный комплекс	Руководители	Линейные сотрудники	Разность, %
Тип мотивации по К. Замфир	Выраженность, %		
Внутренняя мотивация (ВМ)	91	92	-1
Внешняя положительная мотивация (ВПМ)	89	82	7
Внешняя отрицательная мотивация (ВОМ)	65	64	1
Мотивационный комплекс	Процент в каждой группе		Разность, %
ВМ > ВПМ > ВОМ	50	62	-12
ВМ = ВПМ > ВОМ	10	4	6
ВОМ > ВПМ > ВМ	10	0	10
ВМ = ВОМ > ВПМ	0	17	-17
ВПМ > ВОМ = ВМ	10	4	6
Иные варианты	20	13	7

**Table 3**

Relationship between complex indicators of internal and external motivation of  
managers and employees

Type of motivation and motivational complex	Managers	Employees	Difference, %
Type of motivation according to Zamfir	Significance, %		
Intrinsic motivation (IM)	91	92	-1
External positive motivation (EPM)	89	82	7
External negative motivation (ENM)	65	64	1

Type of motivation and motivational complex	Managers	Employees	Difference, %
Motivational complex	Percentage in each group, %		Difference, %
IM>EPM>ENM	50	62	-12
IM=EPM>ENM	10	4	6
ENM>EPM>IM	10	0	10
IM=ENM > EPM	0	17	-17
EPM > ENM = IM	10	4	6
Other options	20	13	7

Обратим внимание на мотивационные комплексы обеих групп респондентов. По данным К. Замфир, самые эффективные сотрудники — это те, у которых внутренняя мотивация сильнее внешней положительной и внешней отрицательной, либо те, у которых внутренняя мотивация равна внешней положительной и больше внешней отрицательной. 65 % респондентов проявили данный тип мотивационного комплекса: в группе руководителей он выражен у 60 %, в группе линейных сотрудников — у 62 %. Наименее оптимальным мотивационным комплексом считается тот, при котором внешняя отрицательная мотивация больше внешней положительной и больше внутренней, что незначительно проявилось по группе руководителей. Все остальные респонденты имеют иные вариации, промежуточные по своей оптимальности.

Таким образом, результаты тестов показали, что наиболее важными мотивами деятельности для сотрудников на удаленной работе являются ее содержание, удовлетворенность процессом труда.

Вместе с тем «содержание работы» является многозначной характеристикой мотивации, поэтому был проведен дополнительный опрос респондентов с помощью «Методики трудовых интересов работников» (Лобанова, 2021), фиксирующей, что именно в содержании трудовой деятельности привлекает и интересует руководителей и сотрудников. Методика выявляет как общий интерес к работе, так и структуру трудовых интересов, отражающую ценностную, эмоционально окрашенную позицию личности, выраженную в деятельностно-практическом отношении к своему труду и себе (Лобанова, 2018).

Итоговая степень выраженности интереса к работе у руководителей и сотрудников оказалась высокой — 79 и 84 % соответственно,

но у руководителей интерес к работе все-таки ниже, чем у сотрудников. Самые низкие значения для обеих групп респондентов были зафиксированы по шкалам территориальных и общегражданских интересов. Таким образом, можно предположить, что на удаленной работе теряется смысл территориальной и общегражданской привлекательности работы. Ведь работники живут в разных городах, регионах, странах, а также имеют разное гражданство, национальность и государственное устройство. При этом для линейных сотрудников территориальные и общегражданские интересы оказались важнее, чем для руководителей. Наиболее выраженными и близкими в обеих группах оказались профессиональные, карьерные, групповые и корпоративные интересы, при этом разброс значений внутри каждой группы составил менее 2 %. Следует отметить, что экономические интересы также оказались привлекательным фактором работы в обеих группах.

Поскольку степень выраженности пяти из семи видов интересов оказалась близкой (на уровне 85–90 %), то была проведена классификация интересов по группам:

- группа «личные экономические» включала экономические интересы;
- группа «деловые» включала профессиональные и карьерные интересы;
- группа «личные социальные» состояла из групповых и корпоративных интересов;
- группа «внешние по отношению к организации» включала территориальные и общегражданские интересы.

Такая группировка показала, что самыми важными для сотрудников стали личные социальные и деловые интересы. Наименее значимыми оказались внешние по отношению к организации интересы (табл. 4).

**Таблица 4**

Ранжирование трудовых интересов (по группам интересов)

Группы трудовых интересов (по рангу)	Руководители	Сотрудники
	Выраженность, %	
1. Личные социальные	90	89
2. Деловые	89	89
3. Личные экономические	84	86
4. Внешние по отношению к организации	57	71

Table 4

Ranking of labor interests (by groups of interests)

Groups of labor interests (by rank)	Managers	Employees
	% manifestation	
1. Personal social	90	89
2. Business	89	89
3. Personal economic	84	86
4. External to the organization	57	71

Важным элементом исследования было **проведение структурированных, глубинных интервью** с частью респондентов. Целью интервью было проанализировать, что является для них важным при выборе работы, насколько им нравится текущая работа и считают ли они ее интересной, а главное — что для них входит в само понятие «интерес к работе» (трудовой интерес) и какие личностные характеристики способствуют развитию интереса к работе.

В ходе анализа интервью были выделены восемь неслучайных кластеров «интересной работы» — «Содержание деятельности», «Развитие», «Коллектив», «Руководитель», «Условия работы», «Компания», «Признание», «Сфера деятельности компании» (табл. 5). Например, высказывания типа «интересные обязанности», «понимаю, что могу помочь человеку, обучив его» и «люблю общаться с людьми, приносить пользу» объединялись в кластер «Содержание деятельности». Высказывания «могу многому научиться», «каждый день узнаю много нового», «важно саморазвитие» объединялись в кластер «Развитие». В кластере «Коллектив» группировались такие высказывания, как «дружелюбная атмосфера в коллективе», «мы все команда, приходим на помощь друг другу». В кластере «Руководитель» типичными были варианты ответов «адекватность руководителя», «чтобы быстро давал обратную связь», «чтобы слышал меня». В кластере «Условия работы» — «возможность работать из дома и когда хочу», «зарплата, которая соответствует моему опыту». Кластер «Компания» включал высказывания «современность компании», «люблю говорить, что работаю в компании, которая входит в топ-15 самых дорогих IT-компаний», а кластер «Признание» — «чтобы заслуги моего отдела признавали», «чтобы нашу работу оценили высоко». Наконец самые редко упоминаемые высказывания типа «нравится, что компания

связана с образованием», «идея, что мы несем в массы образование» были объединены в кластер «Сфера деятельности компании».

**Таблица 5**

Определение факторов важности и привлекательности работы

Кластер	Частота упоминания руководителями	Частота упоминания сотрудниками
Содержание	0,9	0,9
Развитие	0,6	0,65
Коллектив	0,6	0,35
Руководитель	0,3	0,7
Условия работы	—	0,47
Компания	—	0,35
Признание	0,3	—
Сфера деятельности компании	—	0,12

**Table 5**

Determination of factors of importance and attractiveness of work

Cluster	Frequency of managers responses	Frequency of employee responses
Content	0,9	0,9
Development	0,6	0,65
Collective	0,6	0,35
Supervisor	0,3	0,7
Working conditions	—	0,47
Company	—	0,35
Confession	0,3	—
Scope of the company	—	0,12

Ни один респондент из группы «Руководители» не назвал среди важных факторов работы именно сферу деятельности компании, условия работы и саму компанию. Этот факт можно отнести к недоработкам менеджмента компании и рекомендовать различные мероприятия по повышению значимости бренда в глазах руководителей. Наиболее важными и привлекательными в работе руководители



считают содержание работы, возможность развиваться и ближайший коллектив. А вот для линейных сотрудников оказалось неважным признание, но очень значимо содержание работы, наличие хорошего руководителя и возможность развиваться. Также сотрудники зафиксировали важность условий труда — сюда респонденты относили возможность работать удаленно, по гибкому графику, с достойной оплатой труда. Таким образом, для обеих групп оказалось, что сама деятельность имеет большее значение, чем организация, в которой они работают. И если руководители вообще не упоминали «условия труда», то среди линейных сотрудников почти половина упомянула различные факторы, входящие в данный кластер.

Из общего для обеих групп можно выделить, что самым важным фактором оказалось содержание работы (частотность упоминаний 0,9 и 0,94). Также практически одинаковым оказалось отношение опрошенных линейных сотрудников и руководителей к развитию. Руководители в два раза чаще, чем линейные сотрудники упоминают в числе важных интересов коллектив организации (0,6 и 0,35), в то время как сотрудники чаще говорят о качествах руководителя (0,7 против 0,3).

Таким образом, в интервью подтвердилось, что при удаленной работе ключевым по важности фактором интереса к работе является содержание деятельности. При прямом вопросе «Считаете ли Вы свою работу интересной?» только 3 % респондентов ответили «нет, но я считаю ее важной».

В высказываниях руководителей и линейных сотрудников на тему «интерес к работе» было выделено четыре основных психологических компонента данного понятия. Самый часто упоминаемый — эмоциональное отношение к работе (частотность упоминаний 0,8 у руководителей и 0,82 у линейных сотрудников). В качестве примеров можно привести такие высказывания, как «работа по душе», «когда процесс нравится», «не замечаешь, как идет время». Следующий, когнитивный, компонент (0,65 и 0,74) характеризуется высказываниями о том, какой должна быть работа — разнообразной, без рутин, сложной, чтобы можно было подумать, проявить творчество, «когда учишься новому». Конативный компонент трудового интереса<sup>1</sup> (0,31 и 0,32) сопровождался примерами вы-

---

<sup>1</sup> Конативный (от лат. conatus — попытка, усилие, стремление) или поведенческий — термин, относящийся к интрапсихическим (мотивационным и волевым) и интерпсихическим процессам регуляции поведения. Например, поведенческий (конативный) компонент аттитюдов.

полнения непосредственных функций, ситуациями из отношений и поведения участников: «когда много ответственности», «когда учишься новому», «есть соотношение задач и оплаты». Наконец, в обеих группах в небольшом количестве (0,1 и 0,05) встречались упоминания о значимости работы для общества, людей, ее важность для компании («работа должна быть важной», «приносить результат, пользу»). То есть респонденты «включали» в смысл интересной работы ценностный компонент.

На основании анализа глубинных интервью были также выделены личностные особенности респондентов, которые теоретически могут быть связаны с высоким интересом к работе. В табл. 6 представлено ядро личностного концепта «интерес к работе» — шесть кластеров, отражающих различные личностные характеристики, такие как целеустремленность, увлеченность, любознательность, перфекционизм, стремление помочь, а также трудолюбие и работоспособность. Важность введения такой характеристики функционального состояния, как работоспособность, отмечается и в работах А.Б. Леоновой и А.С. Кузнецовой (Леонова, Кузнецова, 2019).

**Таблица 6**

Личные качества, способствующие «интересу к работе»

Кластер	Варианты высказываний	Частота
Любознательность	Радость узнавать новое, любопытство, стремление к новизне, неизвестности; интересно исследовать, посмотреть «вширь/вглубь»	0,9
Целеустремленность	Стремление ставить цели и достигать их, приятно видеть/получать результат труда	0,82
Увлеченность	Всегда увлекался чем-то; когда увлекусь, не замечаю время; работаю, пока все не сделаю	0,74
Стремление помочь	Приятно быть чем-то полезной людям, помочь им, принести пользу, облегчить жизнь	0,65
Перфекционизм	Хочется совершенства, чтобы было красиво, идеально, без замечаний, самой приятно	0,56
Трудолюбие, работоспособность	Видел, как работали родители, приучили к разному труду; стало важно соответствовать; всегда отличался высокой работоспособностью	0,44

Table 6

Personal qualities that contribute to «interest in work»

Cluster	Saying options	Frequency
Curiosity	The joy of learning new things, curiosity, the desire for novelty, the unknown; it is interesting to explore, look «in breadth/depth»	0.9
Purposefulness	The desire to set goals and achieve them, it's nice to see/get the result of work	0.82
Passion	I was always fond of something, when I get carried away; I don't notice the time; I work until I'm done	0.74
Eagerness to help	It's nice to be something useful to people, to help them, to benefit, to make life easier	0.65
Perfectionism	I want perfection, to be beautiful, perfect, without remarks, the most pleasant	0.56
Industriousness, working capacity	I saw how my parents worked, they taught me to work in different ways, it became important to comply, I was always distinguished by high efficiency	0.44

### Обсуждение результатов

В ходе представленного исследования было обнаружено, что руководители и линейные сотрудники имеют сходную структуру мотивации. Ведущими мотивами в обеих группах респондентов оказались «Содержание работы» и «Карьера», самым малозначительным мотивом — «Коллектив».

Такие результаты исследования можно объяснить корпоративной культурой данной компании. По классификации типов корпоративной культуры Камерона и Куина (Куин, 2017), она имеет адхократический тип — ориентирована на творчество, рост, развитие, инновации, новаторство, что характерно для «позитивных организаций» в информационном обществе. Для таких компаний важно делать самый современный, самый инновационный продукт и аналогичный качественный сервис, запускать все новые и новые проекты. Поэтому и руководители изначально берут к себе сотрудников со схожими ценностями — тех, кто стремится развиваться, ценит гибкость, новые задачи.

Мотивационный комплекс также не имеет выраженных различий — у большинства линейных сотрудников и у руководителей он оптимальный. Структура трудовых интересов также схожа, что позволяет говорить об отсутствии значительной разницы в интере-

сах руководителей и линейных сотрудников, работающих удаленно. Данный факт можно объяснить несколькими причинами. Например, отсутствием существенной разницы в возрасте между группами (разница составляет три года), их принадлежность к людям «поколения Y», а также отсутствием формализованных, бюрократических отношений между руководителями и подчиненными в компании. Это объяснение подтверждают и другие исследования (Lobanova, 2020).

Результаты отдельных исследований показывают, что существует положительная корреляция между оптимальностью мотивационного комплекса (высокий уровень внутренней мотивации, низкий — внешней отрицательной) и степенью удовлетворенности трудовой деятельностью (Сборник, 2006). Участники проведенного нами исследования демонстрируют высокую степень внутренней мотивации и удовлетворенности работой.

Результаты метаанализа трудовой мотивации американских психологов также подтверждают приоритет внутренней мотивации работников современных компаний (Kanfer, Frese, Johnson, 2017).

Во время интервью большинство респондентов высоко оценили свой уровень удовлетворенности работой (94 % — выше 8 баллов). Тот факт, что люди довольны своей работой и смотрят на нее с большим оптимизмом, позволяет сделать предположение, что и эффективность этих сотрудников также будет высокой, так как позитивный настрой делает людей более креативными и открытыми, они демонстрируют высокий уровень организационного гражданского поведения (Lyubomirsky, 2005; Сидоренков, 2020).

При этом необходимо отметить, что выборка проведенного исследования включала только добровольцев, что само по себе могло наложить отпечаток на полученные результаты. Учет влияния социальной желательности на полученные результаты был невозможен в рамках данной компании.

### **Практическое применение результатов**

По результатам проведенного исследования можно дать следующие практические рекомендации:

1. У респондентов, работающих удаленно в данной компании, преобладала внутренняя мотивация. Зачастую стимулирование такого сотрудника внешними факторами (например, повышением заработной платы) может привести к снижению внутренней мотивации (Pritchard, Campbell, Campbell, 1977) и отразиться на его эффективности. В связи с этим можно рекомендовать в первую очередь

обращать внимание на меры, позволяющие сделать работу сотрудника более интересной, регулярно проводя мониторинг содержания его деятельности, давать новые задачи, расширять по возможности функционал во избежание ситуации, когда сотрудник начнет считать свою работу рутинной. Если сотрудника устраивает уровень его заработной платы, материальная стимуляция не заставит его работать лучше и не сделает более мотивированным. Грамотно выстроенная система трудовой мотивации может помочь не просто сделать работу «удаленного» сотрудника эффективней, но и снизить потенциальную текучесть мобильного персонала.

2. Для удержания «удаленных» работников в компании и снижения текучести, менеджмент должен уделять больше внимания наполненности деятельности сотрудников интересным содержанием. Для того чтобы работа была интересной, она должна, в первую очередь, быть разнообразной.

3. Для управления «удаленным» персоналом необходимо создавать условия для развития: проведение тренингов, расширение функционала, разработка индивидуальных планов развития, возможность корректирующей обратной связи. Важно отметить, что, говоря о желании роста, сотрудники подчеркивали не столько карьерный рост и повышение, сколько развитие себя как специалиста и профессионала.

## **Выводы**

В ходе анализа мотивационной структуры и трудовых интересов руководителей и сотрудников, работающих удаленно, в типичной компании информационной экономики, занимающейся онлайн-обучением, были выявлены ведущие мотивы субъектов труда — «Содержание деятельности» и «Профессиональное развитие».

Большинство сотрудников продемонстрировало преобладание внутренней мотивации, а ведущими трудовыми интересами сотрудников оказались личные, социальные и профессионально-деловые интересы.

Проведенное исследование позволило зафиксировать, что имеют в виду современные работники, говоря о высокой значимости мотива «содержание работы». Это не только привычные для психологии труда и эргономики «условия» работы, включающие рабочее место, атмосферу, коммуникации. Ключевое значение имеет фактор содержания самой деятельности, обеспечивающий то, насколько сотруднику интересно работать. Кластерный анализ проведенных интервью позволил выделить четыре ключевых компонента «интереса к работе»:

— личное отношение к функционалу и социально-трудовой среде (эмотивный компонент);

— возможности для профессионального развития, новизна задач (когнитивный компонент);

— разнообразие выполняемых функций, задач, проектов, их результативность и соответствие вознаграждению (конативный компонент);

— понимание смысла своей деятельности и личного вклада в развитие компании, региона проживания, общества в целом.

Также были обнаружены шесть кластеров личностных характеристик, позволяющих детерминировать качества работников, способствующие формированию устойчивых трудовых интересов: любознательность, целеустремленность, увлеченность, перфекционизм, стремление помочь, трудолюбие. Вместе с тем связь этих личностных особенностей с высоким интересом к выполняемой работе еще требует дополнительного исследования и научного анализа.

В заключение следует отметить, что не каждый вид деятельности может быть успешно реализован в условиях «удаленной работы». Так, например, можно было заметить, что переход к удаленной работе в начале «пандемии» создал временный эффект новизны трудового процесса и конкурентно-мотивационного подъема (реакция на вызов). Это привело к некоторому росту мотивированности сотрудников, а затем последовал период неизбежного мотивационного спада. Кроме того, сравнительный анализ вовлеченности сотрудников на «удаленной» работе и в офисе показывает, что более высокий уровень вовлеченности все-таки наблюдается у работников в офисе. Но именно это как раз и требует более пристального внимания организационных психологов к повышению вовлеченности и усилению трудовых интересов у «дистанционного» персонала.

### Литература

Бордовская Н.В., Реан А.А. Педагогика. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2000.  
Карапетян С.Т. Теория экономического интереса как системно-интегральная альтернатива неоклассики и институционализма // Микроэкономика. 2017. № 3. С. 60–69.

Куин Р. Позитивная организация: Освобождение от стереотипов, принуждения, консерватизма. М.: Олимп-Бизнес, 2017.

Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Структурно-интегративный подход к анализу функциональных состояний: история создания и перспективы развития // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2019. № 1. С. 13–33.

Лобанова Т.Н., Захарова Л.Н. Психология труда индустрии 4.0 // Организационная психология. 2020. Т. 10, № 1. С. 194–207.

Лобанова Т.Н. Методика изучения трудовых интересов работников современных организаций // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. 2021. № 2. С. 314–340. doi: 10.11621/vsp.2021.02.14

Лобанова Т.Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2015.

Лобанова Т.Н. Трудовые интересы. Психологические аспекты: монография. М.: Юстиция, 2018.

Нестик Т.А. Отношение к новым технологиям и ценностные ориентации россиян // Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда. 2020. Т. 5, № 4. С. 54–82.

Рыкина М.Н., Филатова О.Г. Гибридные офисы / Под ред. С.Р. Филоновича. М.: НИУ ВШЭ, 2021.

Сборник психологических тестов. Часть III: Пособие / Сост. Е.Е. Миронова. Мн.: Женский институт ЭНВИЛА, 2006.

Серкин В.П. Психосемантика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019.

Сидоренков А.В. Разработка и апробация двухфакторного опросника организационного гражданского поведения работников // Экспериментальная психология. 2020. Т. 13, № 2. С. 182–193.

Старенченко Ю.Л. Мониторинг трудовых мотивов: методическое руководство. СПб.: ИМАТОН, 2008.

Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2018.

Шорохова Т.В. Проблема определения категории «интерес» в современной отечественной психологии и педагогике // Эйдос: Интернет-журнал. 2004. № 2.

Чудхури П.(Р.) Будущее удаленной работы // Harvard Business Review. 2020. С. 44–53. [Электронный ресурс] // URL: [https://www.croc.ru/wp-content/uploads/2020/11/HBR\\_Desember\\_croc.pdf](https://www.croc.ru/wp-content/uploads/2020/11/HBR_Desember_croc.pdf) (дата обращения: 01.09.2022).

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture: The Rise of the Network Society*. Malden; Oxford: Blackwell Publ.

Gableta, M., Bodak, A. (2014). Employee interests in the light of human resource management concepts. *Management*, 18 (1), 10–20.

Future of Jobs Survey. (2020). World Economic Forum. (Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)) (review date: 01.09.2022).

Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R.E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 338–355.

Lobanova, T. (2020). The Study of Labor Interests of Young Workers in the Selection and Adaptation of Personnel. *Behavioral Sciences*, 10 (1), 22.

Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803–855.

Masuda, Y. (1981). *The Information Society as Post-Industrial Society*. Washington, D.C.: World Future Society.

Porat, M., Rubin, M. (1978). *The Information Economy: Development and Measurement*. Wash.

Pritchard, R.D., Campbell, K.M., Campbell, D.J. (1977). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 9–15.

## References

Bordovskaya, N.V., Rean, A.A. (2000). *Pedagogy. Textbook for universities*. SPb.: Piter. (In Russ.).

Castells, M. (1996). *The Information Age: Economy, Society and Culture: The Rise of the Network Society*. Malden; Oxford: Blackwell Publ.

Chudkhuri, P.(R.) (2020). The future of remote work. *Harvard Business Review*, 44–53. (Retrieved from [https://www.croc.ru/wp-content/uploads/2020/11/HBR\\_Dember\\_2020.pdf](https://www.croc.ru/wp-content/uploads/2020/11/HBR_Dember_2020.pdf)) (review date: 01.09.2022).

Collection of psychological tests. (2006). Part III: Manual. In E.E. Mironova (Eds.). Mn.: Zhenskij institut ENVILA. (In Russ.).

Gableta, M., Bodak, A. (2014). Employee interests in the light of human resource management concepts. *Management*, 18 (1), 10–20.

Future of Jobs Survey. (2020). World Economic Forum. (Retrieved from [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)) (review date: 01.09.2022).

Kanfer, R., Frese, M., Johnson, R.E. (2017). Motivation Related to Work: A Century of Progress. *Journal of Applied Psychology*, 102 (3), 338–355.

Karapetyan, S.T. (2017). The theory of economic interest as a systemic — integral alternative to neoclassicism and institutionalism. *Mikroekonomika (Microeconomics)*, 3, 60–69. (In Russ.).

Leonova, A.B., Kuznetsova, A.S. (2019). Structural-integrative approach to the analysis of functional states: the history of creation and development prospects. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya (Moscow University Psychology Bulletin)*, 1, 13–33. (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.

Lobanova, T.N. (2018). Labor interests. Psychological aspects: monograph. M.: Yustitsiya. (In Russ.).

Lobanova, T.N. (2021). Methods of studying the labor interests of employees of modern organizations. *Vestnik Moskovskogo universiteta. Seriya 14. Psikhologiya (Moscow University Psychology Bulletin)*, 2, 314–340. doi: 10.11621/vsp.2021.02.14 (In Russ.).

Lobanova, T.N. (2015). Motivation and stimulation of labor activity: textbook and workshop for academic baccalaureate. M.: Yurayt. (In Russ.).

Lobanova, T.N., Zakharova, L.N. (2020). Psychology of Industry 4.0. *Organizatsionnaya psikhologiya (Organizational Psychology)*, 10 (1), 194–207. (In Russ.).

Lyubomirsky, S., King, L., Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success. *Psychological Bulletin*, 131 (6), 803–855.

Masuda, Y. (1981). *The Information Society as Post-Industrial Society*. Washington, D.C.: World Future Society.



Nestik, T.A. (2020). Attitude to new technologies and value orientations of Russians. Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. *Institut psichologii Rossijskoj akademii nauk. Organizacionnaya psikhologiya i psihologiya truda (Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational psychology and psychology of work)*, 5 (4), 54–82. (In Russ.).

Porat, M., Rubin, M. (1978). *The Information Economy: Development and Measurement*. Wash.

Pritchard, R.D., Campbell, K.M., Campbell, D.J. (1977). Effects of extrinsic financial rewards on intrinsic motivation. *Journal of Applied Psychology*, 62, 9–15.

Queen, R. (2017). Positive organization: Liberation from stereotypes, coercion, conservatism. M.: Olimp-Business. (In Russ.).

Rykina, M.N., Filatova, O.G. (2021). Hybrid offices. In S.R. Filonovich (Eds.). M.: NIU VShE. (In Russ.).

Schwab, K. (2018). *The fourth industrial revolution*. M.: Eksmo. (In Russ.).

Serkin, V.P. (2019). *Psychosemantics: textbook and workshop for undergraduate and graduate students*. M.: Yurayt. (In Russ.).

Shorokhova, T.V. (2004). The problem of determining the category «interest» in modern domestic psychology and pedagogy. *Ejdos: Internet-zhurnal (Eidos: Internet journal)*, 2. (In Russ.).

Sidorenkov, A.V. (2020). Development and approbation of a two-factor questionnaire of organizational civil behavior of workers. *Ekspierimental'naya psihologiya (Experimental psychology)*, 13 (2), 182–193. (In Russ.).

Starenchenko, Yu.L. (2008). *Monitoring labor motives: methodological guidance*. SPb.: IMATON. (In Russ.).

Статья получена: 22.03.2022;

принята: 20.07.2022;

отредактирована: 20.09.2022.

Received: 22.03.2022;

accepted: 20.07.2022;

revised: 20.09.2022.

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

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

## ABOUT AUTHOR

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