

Мир науки. Педагогика и психология / World of Science. Pedagogy and psychology <https://mir-nauki.com>

2026, Том 14, № 4 / 2026, Vol. 14, Iss. 4 <https://mir-nauki.com/issue-4-2026.html>

URL статьи: <https://mir-nauki.com/PDF/40PSMN426.pdf>

DOI: 10.15862/40PSMN426 (<https://doi.org/10.15862/40PSMN426>)

5.3.5. Социальная психология, политическая и экономическая психология (психологические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Волобуева, А. И. Семантика вовлечённости: субъективные значения и метафорические модели пяти ключевых конструкторов организационной психологии / А. И. Волобуева, А. В. Гудиев // Мир науки. Педагогика и психология. — 2026. — Т. 14. — № 4. — URL: <https://mir-nauki.com/PDF/40PSMN426.pdf>. DOI: 10.15862/40PSMN426.

For citation:

Volobueva A.I., Gudiev A.V. Semantics of engagement: subjective meanings and metaphorical models of five key constructs in organizational psychology. *World of Science. Pedagogy and psychology*. 2026;14(4): 40PSMN426. Available at: <https://mir-nauki.com/PDF/40PSMN426.pdf>. DOI: 10.15862/40PSMN426 (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 159.944.3:159.9.072.43

Волобуева Анна Ивановна

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Высшая школа государственного управления

Лаборатория командного управления центра развития лидерских и управленческих компетенций

Ведущий эксперт

E-mail: avolobueva.priority@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4011-4434>

Гудиев Александр Валерьевич

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации», Москва, Россия

Высшая школа государственного управления

Центр разработок и аналитики факультета оценки и развития управленческих кадров

Ведущий эксперт

E-mail: alex@gudiev.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8827-3960>

РИНЦ: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1267312

Семантика вовлечённости: субъективные значения и метафорические модели пяти ключевых конструкторов организационной психологии

Аннотация. В организационной психологии понятия «мотивация», «вовлечённость», «лояльность», «приверженность» и «удовлетворённость» часто используются недифференцированно, что создаёт риск конструктивной невалидности измерений. Несмотря на растущий корпус психометрических данных в пользу различения этих конструкторов, субъективные значения, которые работники вкладывают в эти понятия, и воспринимаемые связи между ними остаются малоизученными. В апреле — июне 2026 г. был проведён онлайн-опрос работающих специалистов (N = 321) с использованием 10 открытых вопросов. Применены гибридное кодирование, частотный анализ, χ^2 -тесты, кластеризация и концептуальный анализ метафор. Установлено, что респонденты устойчиво различают пять понятий, каждое из которых обладает уникальной метафорической моделью: мотивация — «движущая сила», вовлечённость — «погружение», лояльность — «закрытые глаза» (52,6 % пассивных формулировок), приверженность — идентификация с делом (44,9 %), удовлетворённость — соответствие ожиданий (54,8 %).

Выявлены два феномена риска: «тёплое болото» (удовлетворённость как барьер вовлечённости, 8,4 %) и «разрыв вовлечённости» (высокая вовлечённость без организационной привязки — «партизаны», 4,8 %). Источник мотивации значимо связан с полом ($V = 0,284$), возрастом ($V = 0,271$) и профессией ($V = 0,198$). Обнаружены две зоны смещения конструкторов (мотивация ↔ вовлечённость, лояльность ↔ приверженность) и нулевое перекрытие лояльности и удовлетворённости. Кластерный анализ выявил три семантических профиля респондентов. Результаты согласуются с теориями Герцберга, Мейера — Аллен и Кана, обосновывают необходимость терминологического аудита и дифференциации управленческих подходов к вовлечённости и лояльности персонала.

Ключевые слова: вовлечённость в работу; мотивация; лояльность; организационная приверженность; удовлетворённость; семантический анализ; концептуальные метафоры

Введение. Актуальность проблемы

Терминологический аппарат организационной психологии и психологии труда последние три десятилетия расширяется преимущественно за счёт заимствований из англоязычной исследовательской традиции. Понятия «employee engagement», «organizational commitment», «job satisfaction», «employee loyalty» получили в русскоязычной литературе ряд переводных эквивалентов, которые различаются и по форме, и по коннотациям. В результате в практике HR-менеджмента складывается ситуация, при которой стандартизированные опросники измеряют понятия, трактуемые управленцами и сотрудниками по-разному [1].¹

Особую остроту этой ситуации придают три обстоятельства. Во-первых, перекрывающиеся по смыслу категории используются взаимозаменяемо, что нарушает конструктивную валидность измерений. Harter, Schmidt и Hayes [2], анализируя метаданные 7 939 бизнес-юнитов в 36 компаниях на основе инструмента Gallup, показали, что индексы удовлетворённости и вовлечённости хотя и коррелируют, но измеряют различные латентные переменные. Мета-анализ Christian, Garza и Slaughter [3] подтвердил умеренную корреляцию между удовлетворённостью и вовлечённостью. Bakker, Albrecht и Leiter [4] систематизировали ключевые нерешённые вопросы в изучении вовлечённости, первый из которых — является ли вовлечённость уникальным конструктом или переименованием удовлетворённости и приверженности. Несмотря на растущий корпус психометрических данных в пользу различения, вопрос остаётся открытым на уровне субъективных значений.

Во-вторых, академические модели, объясняющие эти конструкты, различаются. Двухфакторная теория Герцберга [5] разводит гигиенические факторы (устраняют неудовлетворённость) и мотиваторы (создают удовлетворённость). Хотя в оригинальной теории термин «вовлечённость» не используется, её положения легли в основу более поздних моделей вовлечённости [6; 7], где мотиваторы Герцберга рассматриваются как ключевые ресурсы работы. Трёхкомпонентная модель организационной приверженности Мейера и Аллен [8] выделяет аффективный, континуальный и нормативный компоненты, которые эмпирически слабо коррелируют между собой. Модель Кана [6] рассматривает вовлечённость как динамическое состояние «присутствия» себя в рабочей роли, требующее трёх психологических условий — осмысленности, безопасности и доступности. Утрехтская модель (UWES) Схауфели и коллег [7; 9] операционализирует вовлечённость через три измерения: энергичность (vigor), преданность делу (dedication) и поглощённость (absorption). Модель Job Demands-Resources [10] интегрирует эти подходы, помещая вовлечённость в рамки динамического баланса

¹ Доминяк, В. И. Организационная лояльность: модель реализации ожиданий работника от своей организации: дис. ... канд. психол. наук / В. И. Доминяк. — СПб.: СПбГУ, 2006. — 280 с. EDN: UHMHFF.

требований и ресурсов работы. Masey и Schneider [11] предложили интегративную таксономию, разграничивающую вовлечённость как диспозицию (trait engagement), как переживаемое состояние (state engagement) и как наблюдаемое поведение (behavioral engagement).

Это разграничение существенно для настоящего исследования: субъективные определения респондентов могут отражать любой из трёх уровней, а их смешение — источник дополнительной терминологической неопределённости.

В-третьих, практическая значимость различия растёт. HR-бюджеты инвестируются в программы «повышения вовлечённости», при этом инструментально часто измеряется удовлетворённость. Следствием становится эффект «тёплого болота» — состояние, при котором высокая удовлетворённость условиями стабилизирует пассивность, не трансформируясь в вовлечённость.

Вместе с тем существующая литература сосредоточена преимущественно на валидации стандартизированных шкал и измерении уровней переменных в больших выборках. Значительно меньше изучены **субъективные значения**, которые работники вкладывают в эти понятия, и **воспринимаемые связи** между ними — «наивная» концептуальная карта, опосредующая реакции на управленческие вмешательства. Настоящее исследование направлено на заполнение этого пробела.

Цель исследования — описать структуру субъективных значений пяти ключевых понятий (мотивация, вовлечённость, лояльность, приверженность, удовлетворённость) и характер воспринимаемых связей между ними в выборке работающих специалистов.

Исследовательские вопросы:

1. Какие семантические категории и метафоры используют респонденты при определении каждого из пяти понятий?
2. Как респонденты воспринимают связи между вовлечённостью и четырьмя другими понятиями?
3. Существуют ли значимые различия в субъективных значениях по социально-демографическим и профессиональным характеристикам?
4. Обнаруживаются ли в эмпирических данных концептуальные конфигурации, соответствующие существующим академическим моделям?

1. Методология

1.1 Дизайн и выборка

Исследование выполнено в дизайне открытого онлайн-опроса с последующим смешанным анализом (качественное кодирование + количественный статистический анализ + концептуальный анализ метафор).

Выборка формировалась по принципу доступности с элементами целенаправленного отбора через профессиональные сообщества, связанные с HR, обучением, управлением и ИТ.

Сбор данных проводился в период с апреля по июнь 2026 г. Всего получена 321 заполненная анкета; 312 из них признаны содержательными (полнота заполнения > 0,5).

Выборка смещена в сторону профессий, связанных с рефлексией: тренеры, коучи, HR и руководители суммарно составляют 55,8 % выборки с известной профессией.

Включение кластера «Прочее» (17,4 %) за счёт представителей медицины, культуры, госслужбы, строительства, сельского хозяйства расширяет обобщаемость результатов (табл. 1).

Таблица 1

Социально-демографические характеристики выборки (N = 321)

Параметр	Категория	n	Доля, %
Возрастная группа	18–24 года	9	2,8
	25–35 лет	37	11,5
	36–45 лет	109	34,0
	46–55 лет	98	30,5
	56–65 лет	23	7,2
	старше 65 лет	2	0,6
	Не указано	43	13,4
Пол	Женский	182	56,7
	Мужской	94	29,3
	Не указано	45	14,0
Профессиональный кластер	Тренер, коуч, HR, образование	119	37,1
	Руководитель (среднее звено)	60	18,7
	ИТ, инженерия, проектирование	22	6,9
	Маркетинг, PR, продажи	11	3,4
	Финансы, банки, экономика	14	4,4
	Прочее	56	17,4
	Юриспруденция	1	0,3
	Не указано	38	11,8

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

1.2 Процедура

Опрос включал 10 открытых вопросов, сгруппированных в два блока. Первый блок («определения») содержал вопрос типа «Как Вы определяете для себя мотивацию?» для каждого из пяти понятий. Второй блок («связи») включал пять вопросов о воспринимаемых связях между вовлечённостью и остальными понятиями, а также вопрос о различиях между вовлечённостью и мотивацией. Респонденты давали свободные ответы объёмом 1–3 предложения.

1.3 Кодирование

Применялась гибридная методика контент-анализа [12], сочетающая индуктивный и дедуктивный подходы. Для каждого определения кодировались: наличие метафоры, количество метафор и ключевых слов, а также категориальные признаки: источник мотивации (внутренняя / внешняя / смешанная), тональность, пассивность лояльности, идентификация в приверженности, ориентация удовлетворённости на результат. Для ответов о связях кодировались: тип связи, направление причинности, наличие концептов «разрыв вовлечённости» и «тёплое болото».

Для обеспечения надёжности кодирования 25 % ответов (n = 78) были независимо закодированы вторым экспертом (магистр психологии). Согласованность оценок составила 87 % (процент согласия). Расхождения были разрешены в ходе совместного обсуждения.

1.4 Статистический анализ

Количественный анализ выполнен специально написанным скриптом в среде Jupyter Notebook (Python 3.11). Процедуры включали: дескриптивную статистику; частотный анализ метафор и ключевых слов; кросс-таблицы с χ^2 -тестами независимости Пирсона ($\alpha = 0,05$; V Крамера); ранговый коэффициент корреляции Спирмена; кластерный анализ (K-Means, иерархическая кластеризация методом Уорда; валидация — bootstrap ARI, χ^2 -тесты по демографии, Kruskal-Wallis); логистическую регрессию; визуализацию t-SNE. Концептуальный анализ метафор выполнен на оригинальных текстах ответов в традиции Лакоффа и Джонсона [13; 14].

2. Результаты

Навигатор по разделу. Ниже последовательно представлены: общая характеристика ответов (3.1); семантические маркеры и частотный анализ метафор (3.2); метафорические домены (3.3); семантические перекрытия ключевых слов (3.4); воспринимаемые связи между конструктами (3.5); концепты риска — «тёплое болото» и «разрыв вовлечённости» (3.6); профили профессиональных кластеров (3.7); результаты статистических тестов (3.8); корреляционный анализ (3.9); типология респондентов (3.10); феномен «партизан» (3.11).

2.1 Общая характеристика ответов

312 из 321 респондента (97,2 %) дали содержательные ответы. Средняя полнота заполнения составила 0,949, медиана — 1,0. Средняя длина ответа — 124,6 слова (медиана 110, размах 20–420). Длина ответа значимо варьирует по профессиональным кластерам: от 93 слов (медиана) у ИТ-специалистов до 135 слов у тренеров и HR (Kruskal-Wallis $H = 18,7$; $p = 0,005$).

2.2 Семантические маркеры ключевых понятий

Примеры типичных ответов (табл. 2):

Мотивация: «Мотивация — это то, что нами движет. Это интерес, достигать новые вершины. Это цель» (муж., 36–45 лет, смешанная мотивация).

Вовлечённость: «Вовлечённость — это когда я не просто делаю дело, а болею им. Когда дело полностью увлекает меня и, если я чувствую не только усталость, но и глубокое удовлетворение — значит, я был вовлечён» (муж., 36–45 лет, спасатель).

Лояльность: «Когда в одной лодке со всеми и не пытаюсь её раскачать, даже если грести тяжело. Это готовность пожертвовать своим удобством ради того, чтобы общее дело принесло плоды» (муж., 36–45 лет, пассивная лояльность).

Приверженность: «Для меня приверженность — это не выбор между собой и делом, потому что я и есть это дело. Я не ищу оправданий, чтобы уйти, а ищу силы, чтобы добиться результата» (муж., 36–45 лет, идентификация).

Удовлетворённость: «Это когда перед сном я ловлю себя на мысли, что сегодня я сделал всё, что мог, и это было не зря» (муж., 36–45 лет, ориентация на результат).

Таблица 2

Частотный анализ семантических маркеров и ведущих метафор по ключевым понятиям ($N = 312$)

Понятие	Ведущие ключевые слова (частота)	Типичные метафоры	Доля ответов с метафорами, %
Мотивация	желание (62), цель (39), побуждение (24), результат (20), стимул (19), энергия (18), интерес (17)	энергия / топливо (40), импульс / толчок (12), морковка / пинок (~5)	22,4
Вовлечённость	интерес (68), заинтересованность (35), погружение (26), результат (25), участие (17), желание (16), удовольствие (12)	«погружение» (8), драйв (~3)	21,8
Лояльность	доверие (23), верность (22), приверженность (18), ценности (18), поддержка (16), принятие (15), преданность (14)	закрывать глаза (4), в одной лодке (~4), кредит доверия (1)	6,2
Приверженность	верность (42), преданность (39), ценности (36), принципы (16), следование (16), вера (15), идеи (13)	я и есть это дело (1), амбассадор (~4), жизненный маяк (1), впрягаться (1)	3,4
Удовлетворённость	результат (64), ожидания (33), соответствие (25), радость (20), потребности (18), реальность (17), удовольствие (16)	послевкусие (1), наполненность (1)	2,5

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Источник мотивации. 52,0 % определили мотивацию как внутренний феномен, 41,4 % — как смешанный, 4,0 % — как внешний. Тональность описаний преимущественно нейтральная (69,8 %); позитивная — у 29,9 %; негативная — у 0,3 % (1 респондент).

Лояльность у 52,6 % респондентов кодируется как пассивное принятие: «терпимое отношение», «закрывать глаза», «не раскачивать лодку», «принятие норм». В кластере «маркетинг, продажи» пассивная лояльность составляет 72,7 %.

Приверженность в 44,9 % случаев описывается через идентификацию с делом или организацией. Наиболее высокая идентификация зафиксирована в кластере «Прочее» (64,3 % — медицина, культура, госслужба).

Удовлетворённость у 54,8 % ориентирована на результат (формула «ожидания = реальность»).

2.3 Метафорические домены

Анализ метафорических выражений позволил построить межпонятийную карту исходных доменов (табл. 3).

Таблица 3

Межпонятийная карта концептуальных метафор

Исходный домен	Мотивация	Вовлечённость	Лояльность	Приверженность	Удовлетворённость
Энергия/топливо	★★★	★	—	—	—
Движение/сила	★★★	—	—	—	—
Огонь/искра	★	★★	—	●	—
Погружение/глубина	—	★★★	—	—	—
Зрение/слепота	—	—	★★	—	—
Навигация/корабль	●	—	★	—	—
Идентичность/слияние	—	—	—	★	—
Покой/тело	—	—	—	—	★

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Наиболее однородный метафорический кластер — у вовлечённости (доминирование домена «погружение»).

Наиболее разнородный — у мотивации (три домена: энергия, движение, огонь).

Два интерфейсных домена используются для нескольких понятий: «огонь» — для мотивации, вовлечённости и приверженности; «энергия» — для мотивации и вовлечённости.

2.4 Семантические перекрытия ключевых слов

Анализ зон перекрытия между топ-20 ключевых слов каждого понятия выявил два блока максимального смещения и один разрыв.

Таблица 4

Матрица семантических перекрытий (число общих лемм в топ-20)

	Мотивация	Вовлечённость	Лояльность	Приверженность	Удовлетворённость
Мотивация	—				
Вовлечённость	6	—			
Лояльность	1	1	—		
Приверженность	2	2	6	—	
Удовлетворённость	2	3	0	1	—

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Два блока смешения: мотивация ↔ вовлечённость (6 общих лемм) и лояльность ↔ приверженность (6 общих лемм). Общие леммы для блока М ↔ В: «желание», «результат», «интерес», «заинтересованность», «цель», «энергия». Общие леммы для блока Л ↔ П: «верность», «преданность», «ценности», «согласие», «поддержка», «готовность». Сквозной маркер «цель» проникает в 4 из 5 понятий (исключение — лояльность). Нулевое перекрытие между лояльностью и удовлетворённостью (0 общих лемм) (табл. 4).

2.5 Воспринимаемые связи между понятиями

Таблица 5

Распределение воспринимаемых связей между вовлечённостью и другими понятиями (N = 321)

Тип связи	Вовл. ↔ Мотивация	Вовл. ↔ Приверженность	Вовл. ↔ Лояльность	Вовл. ↔ Удовлетворённость
Прямая положительная	277 (86,3 %)	173 (53,9 %)	153 (47,7 %)	196 (61,1 %)
Умеренная/частичная	—	—	2 (0,6 %)	38 (11,8 %)
Косвенная	14 (4,4 %)	28 (8,7 %)	67 (20,9 %)	1 (0,3 %)
Обратная	5 (1,6 %)	30 (9,3 %)	25 (7,8 %)	7 (2,2 %)
Ортогональны/независимы	—	2 (0,6 %)	1 (0,3 %)	36 (11,2 %)
Удовлетворённость как барьер	—	—	—	5 (1,6 %)
Разрыв вовлечённости	—	—	5 (1,6 %)	—
Нет связи	10 (3,1 %)	11 (3,4 %)	25 (7,8 %)	—
Пусто/затрудняюсь	14 (4,4 %)	36 (11,2 %)	41 (12,8 %)	38 (11,8 %)

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Связь вовлечённости с мотивацией воспринимается как «очевидная»: 86,3 % прямых положительных ответов, наименьшая доля пропусков (4,4 %). Воспринимаемая причинность: 43,6 % — мотивация первична, 15,3 % — вовлечённость первична, 19,3 % — взаимное влияние, 21,8 % не определились.

Связь вовлечённости с удовлетворённостью: 61,1 % видят прямую положительную связь, 11,2 % считают конструкты ортогональными, 1,6 % описывают удовлетворённость как барьер («тёплое болото»), доля затруднившихся — 11,8 %.

Связь вовлечённости с лояльностью: 47,7 % прямая положительная, 20,9 % косвенная, 1,6 % упоминают «разрыв вовлечённости», доля затруднившихся — 12,8 % (максимальная).

Связь вовлечённости с приверженностью: 53,9 % прямая положительная, 9,3 % обратная (табл. 5).

2.6 Концепты риска: «тёплое болото» и «разрыв вовлечённости»

Концепт «тёплое болото» (удовлетворённость как барьер вовлечённости) обнаружен у 27 респондентов (8,4 % выборки). Примеры формулировок:

«Это два разных вектора — вовлечённость обязательно базируется на мотивационных факторах (Герцберг), не исключая гигиенические, удовлетворённость — чисто гигиенические факторы» (тренер, HR-консалтинг, 46–55 лет).

«Здесь, наверное, обратная зависимость — чем больше человек во что-то вовлечён, тем выше его «планка» результата, значит — тем сложнее ему быть удовлетворённым этим результатом» (ИТ-разработчик, 25–35 лет).

Логистическая регрессия: принадлежность к профессиональному кластеру «Тренер / коуч / HR / образование» связана с большей вероятностью упоминания «тёплого болота» (OR = 3,10; 95 % ДИ: 1,37–7,02; p = 0,007). Доля внутри этого кластера — 14,4 % (17 из 118)

против 5,1 % в остальных кластерах. Демографические переменные, источник мотивации, пассивность лояльности и идентификация не показали значимой связи (все $p > 0,20$).

Концепт «разрыв вовлечённости» (вовлечённость в отсутствие лояльности) эксплицитно зафиксирован у 5 респондентов (1,6 % выборки). Типичная формулировка:

«Лояльность без вовлечённости — формальный труп, а вовлечённость без лояльности — опасный хаос» (муж., 36–45 лет, спасатель).

2.7 Профили профессиональных кластеров

Таблица 6

Профиль семантических характеристик по профессиональным кластерам

Кластер	n	Медиана слов	Метафоры мотивации, %	Метафоры вовлечённости, %	Идентификация, %	Пассивная лояльность, %	Тёплое болото, %	Разрыв вовлечённости, %
Тренер, коуч, HR, образование	119	135	25,2	19,3	50,4	46,2	14,3	0,8
Руководитель, C-level	60	130	16,7	21,7	45,0	50,0	6,7	1,7
ИТ, инженерия	22	93	13,6	40,9	27,3	50,0	9,1	4,5
Маркетинг, PR, продажи	11	105	72,7	27,3	36,4	72,7	9,1	0
Финансы, банки, экономика	14	125	28,6	21,4	28,6	64,3	0	0
Прочее	56	100	21,4	21,4	64,3	62,5	5,4	3,6

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

ИТ-специалисты демонстрируют самые короткие ответы (93 слова), наименьшую метафоризацию мотивации (13,6 %) и наивысшую метафоризацию вовлечённости (40,9 %). Кластер «Маркетинг, PR, продажи» показывает рекордную метафоризацию мотивации (72,7 %) и высочайшую пассивную лояльность (72,7 %). Кластер «Прочее» (медицина, культура, госслужба) демонстрирует рекордную идентификацию (64,3 %) и наивысший показатель «разрыва вовлечённости» (3,6 %) (табл. 6).

2.8 Результаты статистических тестов

Таблица 7

Результаты χ^2 -тестов независимости

Переменные	χ^2	df	p	V Крамера	Значимость
Пол × Источник мотивации	51,671	6	< 0,001	0,284	значима
Возраст × Источник мотивации	70,480	21	< 0,001	0,271	значима
Проф. кластер × Источник мотивации	37,889	21	0,013	0,198	значима
Возраст × Тип связи вовлечённость ↔ мотивация	68,074	35	< 0,001	0,206	значима
Проф. кластер × Причинность	34,017	21	0,036	0,188	значима
Проф. кластер × Тип связи вовлечённость ↔ удовлетворённость	59,933	49	0,136	0,163	не значима
Проф. кластер × Тип связи вовлечённость ↔ лояльность	81,939	63	0,055	0,191	не значима
Пол × Тип связи вовлечённость ↔ удовлетворённость	18,148	14	0,200	0,168	не значима

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

Женщины чаще описывают мотивацию как внутреннюю, мужчины — как смешанную. Тренеры и коучи чаще описывают взаимное влияние мотивации и вовлечённости, руководители — первичность мотивации (табл. 7).

2.9 Корреляционный анализ

Наиболее выраженная корреляция — между числом метафор вовлечённости и маркерами интенсивности ($\rho = 0,490$; $p < 0,001$).

Умеренные корреляции: длина ответа с ключевыми словами вовлечённости ($\rho = 0,463$) и мотивации ($\rho = 0,396$). Общий паттерн стабилен во всех профессиональных подгруппах.

2.10 Типология респондентов: кластерный анализ

Кластерный анализ (K-Means, $k = 3$) проведён на 27 признаках, отражающих содержание семантического профиля.

Демографические переменные использовались для внешней валидации (табл. 8).

Силуэтный коэффициент (0,145) указывает на слабо выраженную, но устойчивую структуру ($\text{bootstrap ARI} = 0,905 \pm 0,078$).

Кластеры значимо различаются по полу ($\chi^2 = 15,3$; $p = 0,004$) и профессии ($\chi^2 = 29,3$; $p = 0,010$), но не по возрасту ($\chi^2 = 15,3$; $p = 0,356$).

Длина ответов различается высокосignificantly (Kruskal-Wallis $H = 105,7$; $p < 0,001$).

Таблица 8

Профили трёх кластеров респондентов (K-Means, $k = 3$)

Характеристика	Кластер 0 «Развёрнутые аналитики» ($n = 95$; 30,4 %)	Кластер 1 «Лаконичные конформисты» ($n = 165$; 52,9 %)	Кластер 2 «Метафоричные интенсивы» ($n = 52$; 16,7 %)
Среднее слов	175	91	153
Ключевые слова мотивации	2,74	1,93	2,39
Метафоры вовлечённости	0,06	0,08	1,15
Интенсивность вовлечённости	0,48	0,21	1,39
Пассивная лояльность, %	45,3	61,2	46,2
Идентификация, %	64,2	36,4	44,2
Тёплое болото, %	10,5	6,7	11,5
Разрыв вовлечённости, %	1,1	1,2	3,8
Мотивация первична, %	49,5	36,4	61,5
Доля тренеров / HR, %	51,6	31,5	32,7
Доля мужчин, %	32,6	24,8	40,4
Доля ИТ, %	3,2	6,7	15,4

Составлено авторами на основе эмпирических данных исследования

2.11 «Партизаны» — высокововлечённые сотрудники со слабой организационной привязкой

Выявлены респонденты с высокой вовлечённостью ($\text{engagement_n_intensity} \geq 2$ и $\text{engagement_n_keywords} \geq 3$), но низкой привязкой к организации (пассивная лояльность, или отсутствие идентификации, или наличие кода «разрыв вовлечённости»).

Таких респондентов — 15 (4,8 % от выборки). Из 19 респондентов с высокой вовлечённостью только 4 (21 %) одновременно демонстрируют высокую организационную привязку.

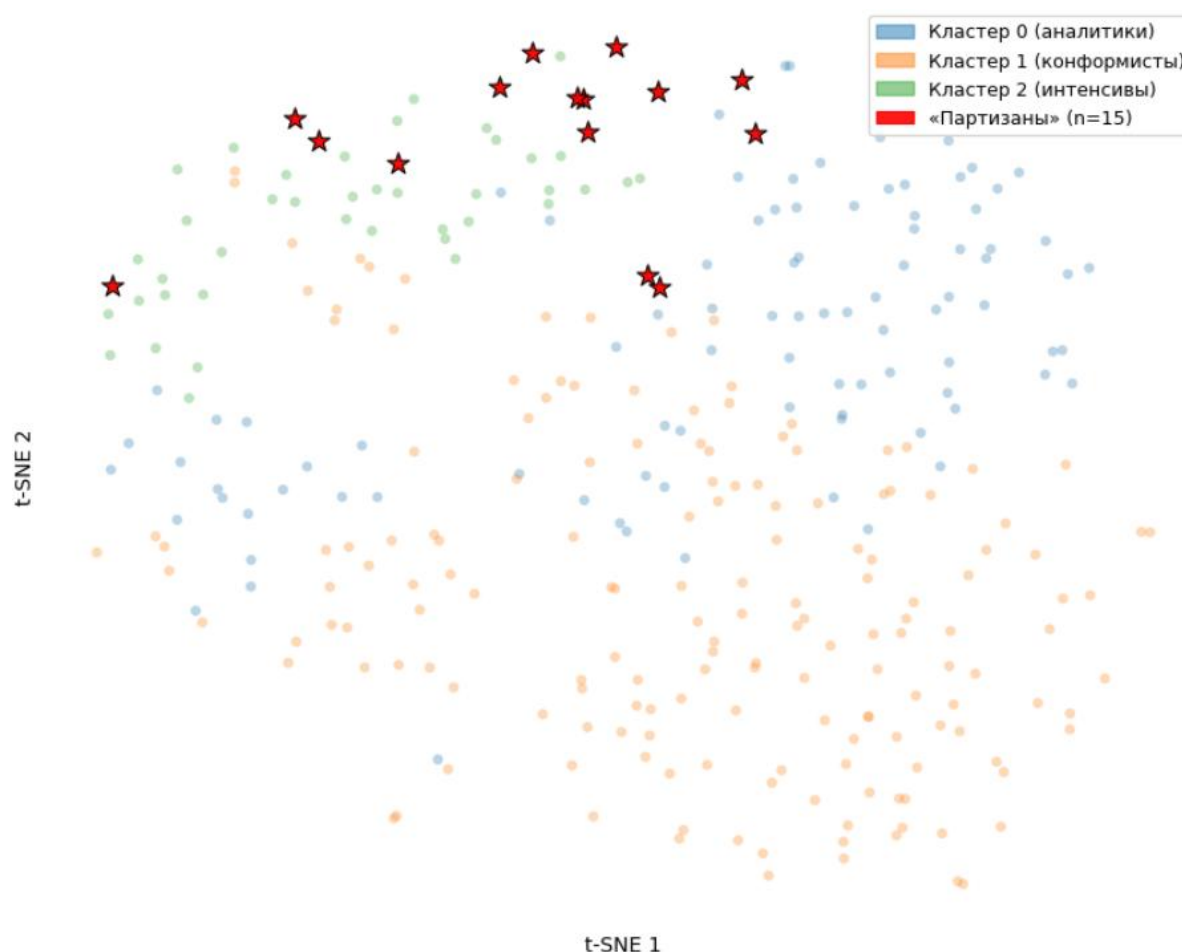


Рисунок 1. Расположение «партизан» в пространстве *t-SNE* (*perplexity* = 30) (составлено авторами на основе эмпирических данных исследования)

Профиль «партизан»: средняя длина ответа 186 слов (против 127 по выборке); возраст 36–55 лет (86,6 %); пассивная лояльность 73,3 %; *engagement_n_intensity* = 2,13 (в 4 раза выше среднего). 80 % «партизан» сосредоточены в Кластере 2 «Метафоричных интенсивов» (23,1 % от численности этого кластера). В Кластере 1 «партизан» нет.

3. Обсуждение

3.1 Соотношение эмпирических паттернов с существующими теоретическими моделями

Полученные данные позволяют сопоставить субъективные семантические профили пяти конструктов с рядом устоявшихся в организационной психологии теоретических основ.

Двухфакторная теория Герцберга [5]. Ключевой результат, согласующийся с этой теорией, — феномен «тёплого болота» (8,4 % респондентов). В оригинальной работе Герцберга гигиенические факторы (условия труда, зарплата, политика компании) не создают удовлетворённость, а лишь устраняют неудовлетворённость. Мотиваторы же (достижение, признание, ответственность) являются источником подлинной удовлетворённости и, в более поздних интерпретациях [6; 7], вовлечённости.

Респонденты, описавшие удовлетворённость как барьер вовлечённости, по сути, воспроизводят эту логику: высокая удовлетворённость гигиеническими условиями создаёт комфорт, который не стимулирует, а стабилизирует пассивность. Один респондент эксплицитно сослался на Герцберга.

Логистическая регрессия показала, что такая трактовка встречается в 3,1 раза чаще среди тренеров и HR-специалистов, что может отражать как профессиональную подготовку (их «учили этому видеть»), так и реальный управленческий опыт. Важно отметить: отсутствие «тёплого болота» в финансовом кластере (0 из 14) не означает, что феномен для финансистов нерелевантен. Возможное объяснение — они не имеют понятийного аппарата для его описания, воспринимая удовлетворённость как однозначно позитивное состояние, не требующее дифференциации.

Трёхкомпонентная модель организационной приверженности Мейера и Аллен [8]. Устойчивое семантическое разведение лояльности и приверженности в ответах респондентов эмпирически подтверждает ключевое различие, постулируемое моделью.

- **Лояльность** в 52,6 % случаев описывается через пассивное принятие, терпимость, «закрывание глаз». Это соответствует *континуальному компоненту* (continuance commitment) — привязанности, основанной на учёте затрат и альтернатив, а не на эмоциональной идентификации.
- **Приверженность** в 44,9 % случаев описывается через идентификацию с делом/организацией, веру, принципы. Это соответствует *аффективному компоненту* (affective commitment) — эмоциональной привязанности.

Третий компонент модели — нормативная приверженность — не получил выражения в субъективных определениях: ни «лояльность», ни «приверженность» не описывались через категории долга или морального обязательства. Это может объясняться форматом открытого вопроса, составом выборки и требует целенаправленного исследования.

Модель психологических условий вовлечённости Кана [6] и UWES [7; 9]. Доминирующая метафора вовлечённости — ПОГРУЖЕНИЕ (≈55 респондентов). Эта пространственная метафора почти буквально совпадает с компонентом «*absorption*» в UWES — состоянием полной поглощённости деятельностью, когда время искажается, а внимание не может быть отвлечено. Метафора «горящие глаза», «драйв» (≈12 респондентов) соответствует компоненту «*vigor*» — энергичности и настойчивости.

Интересно, что третий компонент UWES — «*dedication*» (преданность делу, чувство значимости, вдохновение) — не имеет отчётливого метафорического аналога в данных. Респонденты описывают его буквально, через ключевые слова («смысл», «значимость», «интерес»), что может указывать на его когнитивно-оценочную, а не телесно-переживаемую природу. Это наблюдение требует дальнейшего изучения.

Таксономия Macey и Schneider [11]. Данные позволяют соотнести полученные результаты с разграничением трёх уровней вовлечённости: как устойчивой личностной характеристики, как переживаемого состояния и как наблюдаемого поведения. Метафора «погружение» (≈55 респондентов) описывает преимущественно вовлечённость-состояние — ситуативное переживание поглощённости. Метафора «горящие глаза» (≈8 респондентов) может отражать как временное состояние, так и устойчивую склонность к энтузиазму. Ключевое слово «участие» (17 упоминаний) ближе к поведенческому уровню — наблюдаемым действиям. Отсутствие у респондентов явного разграничения этих уровней — дополнительное свидетельство того, что «вовлечённость» в субъективном восприятии функционирует как «зонтичный» конструкт, объединяющий феномены разной природы. Это усиливает аргумент в пользу терминологического аудита (раздел 4.7).

3.2 Метафорическая асимметрия как индикатор «прожитости» конструктов

Мотивация и вовлечённость метафоризируются в 4–9 раз чаще (22,4 % и 21,8 % ответов), чем лояльность (6,2 %), приверженность (3,4 %) и удовлетворённость (2,5 %). Это одно из наиболее устойчивых эмпирических наблюдений.

В терминах теории концептуальных метафор Лакоффа и Джонсона [13; 14], разная метафорическая плотность отражает различную степень **«телесной укоренённости»** (embodiment) понятий. Мотивация переживается как энергетический феномен («энергия», «импульс», «движущая сила») — это связано с фундаментальными телесными опытами голода, жажды, усталости и бодрости. Вовлечённость переживается как пространственный феномен («погружение», «глубина», «растворение») — связано с опытом сосредоточения, потери периферийного восприятия. Лояльность, приверженность и удовлетворённость, напротив, описываются через когнитивные и оценочные категории (доверие, верность, соответствие ожиданий), которые менее тесно связаны с сенсомоторным опытом.

Корреляция между числом метафор вовлечённости и маркерами интенсивности ($r = 0,490$; $p < 0,001$) подтверждает эту гипотезу: респонденты, использующие метафоры, дают более аффективно насыщенные описания. Метафора и переживание связаны не случайно, а системно.

Практическое следствие. При разработке корпоративных коммуникаций и программ обучения мотивация и вовлечённость могут опираться на образный, метафорический язык (истории, визуализации). Лояльность и приверженность требуют когнитивного формата (правила, ценности, принципы). Удовлетворённость — самое «сухое» понятие; попытки её метафоризации рискуют выглядеть искусственно и не находить отклика.

3.3 Семантическое перекрытие конструкторов: механизм терминологической путаницы

Анализ ключевых слов выявляет **зоны семантического перекрытия**, которые эмпирически подтверждают проблему, заявленную во Введении.

Пять понятий в субъективном восприятии имеют **пересекающиеся ядра, но различающуюся периферию** — конфигурация, описанная в теории прототипов Рош [15]. Слово «интерес» является ведущим маркером вовлечённости (68 упоминаний), но занимает 7-е место среди маркеров мотивации (17). «Результат» доминирует в определениях удовлетворённости (64), но присутствует и в мотивации (20), и в вовлечённости (25). «Желание» — лидер для мотивации (62), но встречается и для вовлечённости (16).

Это перекрытие — не случайность и не «ошибка» респондентов. Оно указывает на **общие семантические узлы**, через которые люди осмысляют различные конструкторы. Вместе с тем профили каждого понятия содержат уникальные маркеры, которые мы обозначаем как **«семантические якоря»**: мотивация — «побуждение», «стимул»; вовлечённость — «погружение», «включённость»; лояльность — «доверие», «терпимость»; приверженность — «вера», «принципы», «отстаивание»; удовлетворённость — «ожидания», «соответствие».

Механизм различения лояльности и приверженности. Анализ семантических перекрытий (табл. 4) уточняет, почему эти два конструктора легко путаются: ядерная лексика («верность», «преданность», «ценности», «поддержка», «готовность», «согласие») — общая для обоих. Различение существует только на **периферии**: уникальные маркеры лояльности — «доверие», «терпимость», «правила»; уникальные маркеры приверженности — «вера», «принципы», «следование», «отстаивание». Это создаёт системный риск для психометрики: любой пункт опросника со словами «верность» или «преданность» активирует оба конструктора одновременно.

Метафорическое перекрытие мотивации и вовлечённости. Интерфейсные метафоры (общие для двух понятий) включают домены «огонь» (для мотивации — «искра», для вовлечённости — «горящие глаза») и «энергия» (для обоих). Это зеркальное перекрытие

отчасти объясняет, почему 86,3 % респондентов видят прямую связь между мотивацией и вовлечённостью: на уровне метафор эти понятия частично перекодируются друг через друга.

Нулевое перекрытие лояльности и удовлетворённости. Особого внимания заслуживает отсутствие общих лемм (0 из топ-20). Это контрастирует с распространённой управленческой практикой, где удовлетворённость часто рассматривается как предиктор лояльности. Семантически эти понятия максимально разведены: удовлетворённость описывается через результативные категории («ожидания», «соответствие»), лояльность — через реляционные («доверие», «терпимость»).

Опасный маркер «цель». Сквозной маркер «цель», проникающий в 4 из 5 понятий (исключение — лояльность), делает это слово наиболее опасным для дифференцирующей психометрики: его использование в пункте опросника неизбежно активирует сразу несколько конструкторов.

Полученные данные о семантическом различии важно рассматривать в контексте продолжающейся дискуссии о различительной валидности этих конструкторов на психометрическом уровне. Newman, Joseph и Hulin [16] аргументировали, что вовлечённость, удовлетворённость, приверженность и включённость могут представлять грани единого латентного фактора «отношения к работе» (фактор «А»), а их отдельное измерение — частично артефакт метода. Cole и коллеги [17] в мета-анализе показали высокую отрицательную корреляцию между Утрехтской шкалой вовлечённости в работу и опросником профессионального выгорания Маслач, ставя под вопрос уникальность вовлечённости как самостоятельного конструктора.

Наши данные дополняют эту дискуссию с качественной стороны: **на уровне субъективных значений** пять конструкторов различаются, каждый обладает уникальными семантическими якорями. Однако наличие двух блоков семантического смещения (мотивация ↔ вовлечённость и лояльность ↔ приверженность) указывает, что различие — не абсолютное, а градуальное. Возможно, «наивная» семантика сотрудников воспроизводит ту же структуру, которую обнаруживают психометристы: **различимые, но высокоррелирующие факторы** с общим ядром.

Практическое следствие. При разработке дифференцирующего опросника необходимо использовать исключительно уникальные семантические якоря и исключить интерфейсные слова («цель», «результат», «желание», «интерес», «верность», «преданность», «удовольствие»). В противном случае респондент не сможет различить конструкторы — опросник будет измерять их смесь.

3.4 Возрастная и профессиональная дифференциация: возможные механизмы

Возрастные различия. Респонденты 18–35 лет чаще описывают модель «взаимного влияния» (мотивация и вовлечённость подпитывают друг друга). Респонденты 36–45 лет — модель «мотивация первична, вовлечённость — следствие». Респонденты 46–65 лет — модель «интернализированной мотивации» (мотивация стала внутренней, вовлечённость — естественное продолжение).

В кросс-секционном дизайне невозможно окончательно разделить **стадиальные** (связанные с этапом профессионального развития) и **когортные** (связанные с поколенческими особенностями) эффекты. Однако наблюдаемый паттерн согласуется с теорией профессионального развития Super [18], описывающей стадию «поддержания» (maintenance) после 45 лет как период интернализации профессиональных ценностей и снижения значимости внешних стимулов. Он также согласуется с теорией самодетерминации [19]: с возрастом и опытом внешняя регуляция замещается интроецированной и идентифицированной, а затем и интегрированной.

Профессиональная дифференциация причинности ($p = 0,036$) — результат, впервые полученный в данном исследовании. Тренеры и коучи, работающие с групповой динамикой и процессами, чаще описывают взаимное влияние мотивации и вовлечённости. Руководители, привыкшие к линейному целеполаганию и KPI, — первичность мотивации как «входного импульса». ИТ-специалисты, ориентированные на продукт, демонстрируют разнообразие моделей с акцентом на продуктовую вовлечённость как драйвер.

Это подтверждает, что профессиональный контекст формирует специфические **имплицитные теории мотивации** — неотрефлексированные представления о том, «как это работает». Практическое следствие: дизайн программ вовлечённости должен учитывать «наивную теорию» целевой аудитории. Коммуникация, расходящаяся с ментальной моделью участников, будет неэффективной независимо от содержательной корректности.

Профили профессиональных кластеров. Профессиональные кластеры демонстрируют специфические профили: ИТ-специалисты показывают наивысшую метафоризацию вовлечённости (40,9 %) через домен ПОГРУЖЕНИЕ, что соответствует компоненту absorption в UWES [7]; маркетологи — рекордную метафоризацию мотивации (72,7 %) при высочайшей пассивной лояльности (72,7 %); кластер «Прочее» (медицина, госслужба) — рекордную идентификацию (64,3 %) при наивысшем «разрыве вовлечённости» (3,6 %).

Гендерные различия. Ассоциация пола с источником мотивации оказалась наиболее сильной из выявленных ($\chi^2 = 51,7$; $p < 0,001$; $V = 0,284$). Женщины в нашей выборке чаще описывают мотивацию как внутреннюю, мужчины — как смешанную. Это может отражать как реальные различия в самодетерминации [18], так и различия в нормах самопрезентации: в выборке, где 56,7 % женщин, значительная часть которых — тренеры и HR, «правильный» ответ о внутренней мотивации может быть социально желательным. Разделение этих эффектов требует дополнительных исследований с использованием косвенных методик.

Незначимые ассоциации как ключевой результат. Восприятие связи вовлечённости с удовлетворённостью не зависит ни от профессионального кластера ($p = 0,136$), ни от пола ($p = 0,200$). Это может означать, что различие вовлечённости и удовлетворённости — **кросс-контекстуальная когнитивная операция**, мало модулируемая профессиональным опытом и полом. Напротив, восприятие связи мотивации и вовлечённости модулируется и возрастом ($p < 0,001$), и профессией ($p = 0,036$ для причинности) — оно более «теоретически нагружено» и подвержено влиянию имплицитных профессиональных теорий.

3.5 Типология респондентов: градиент рефлексивности и семантические стратегии

Кластерный анализ (K-Means, $k = 3$) выявил не столько «типы людей», сколько **градиент рефлексивности и разные стратегии семантизации** профессиональных понятий.

Силуэтный коэффициент (0,145) указывает на слабую, но устойчивую структуру. Это означает, что кластеры — не «типы людей» в строгом смысле, а **зоны сгущения** в пространстве признаков. Важно, что наиболее сильный дифференциатор кластеров — длина ответа (Kruskal-Wallis $H = 105,7$; $p < 0,001$). Это создаёт риск того, что кластеры частично отражают склонность к многословию, а не содержательные различия. Однако содержательные паттерны (пассивная лояльность, идентификация, метафоры вовлечённости) сохраняются даже при учёте этого эффекта, что позволяет интерпретировать кластеры как различные **семантические стратегии**.

Кластер 0 «Развёрнутые аналитики» (30,4 %, преимущественно тренеры и HR). Описывают понятия через когнитивные категории (ключевые слова, определения), почти не используют метафоры вовлечённости (0,06), но демонстрируют высокую идентификацию (64,2 %). Их стратегия — **дифференциация через вербализацию различий**. Это профессиональная

группа, прошедшая обучение организационной психологии и HR-менеджменту, способная артикулировать концептуальные различия.

Кластер 1 Лаконичные конформисты» (52,9 %, большинство выборки). Дают короткие ответы (91 слово), максимальная пассивная лояльность (61,2 %), низкая идентификация (36,4 %). Именно в этом кластере пять понятий рискуют слиться в одно. Их стратегия — **недифференцированное принятие**. Для этой группы профессиональные понятия функционируют как единый «фон» трудовых отношений, не требующий детализации.

Кластер 2 «Метафоричные интенсивы» (16,7 %, наиболее «мужской» и «технический»). Рекордная метафоризация вовлечённости (1,15) и интенсивность (1,39). Максимальная убеждённости в первичности мотивации (61,5 %). Именно в этом кластере сконцентрированы «тёплое болото» (11,5 %) и «разрыв вовлечённости» (3,8 %), а также 80 % «партизан». Их стратегия — **дифференциация через телесные образы и переживания**. Это группа с высокой аффективной вовлечённостью, для которой профессиональные понятия — не абстракции, а переживаемые состояния.

Существование трёх различных семантических стратегий в одной выборке — важный методологический результат. Он показывает, что **единого «правильного» способа говорить о вовлечённости не существует**. HR-коммуникация должна быть адаптивной: для «аналитиков» — концептуальный язык и аналитические форматы, для «конформистов» — простые интервенции и конкретные инструкции, для «интенсивов» — образный язык и продуктовая вовлечённость.

3.6 Практические импликации

Терминологический аудит. Результаты устойчиво подтверждают: пять понятий не взаимозаменяемы. Корпоративный глоссарий, построенный на семантических якорях (уникальных маркерах каждого конструкта) — необходимая предпосылка любой программы измерения. При разработке дифференцирующего опросника слова «цель», «результат», «верность», «преданность», «интерес», «удовольствие» должны быть исключены из формулировок или использованы только после тщательной проверки.

Возрастная и профессиональная сегментация. Программы мотивации для сотрудников 25–35 лет (смешанные мотивы, модель «взаимного влияния»), 36–45 лет (смешанные мотивы, модель «мотивация первична») и 46–65 лет (внутренние мотивы) должны строиться на разных принципах. Аналогично, при коммуникации программ вовлечённости язык адаптируется под профессиональный кластер: для тренеров — «создавать условия для взаимного влияния», для руководителей — «мотивация как входной импульс», для ИТ — «продуктовое погружение».

Отслеживание «тёплого болота». Каждый седьмой тренер/HR считает удовлетворённость барьером вовлечённости. При коммуникации результатов опросов для HR-аудитории необходимо эксплицитно разводить шкалы удовлетворённости и вовлечённости. При этом отсутствие «болота» в других кластерах не означает, что феномен для них нерелевантен — они могут просто не иметь понятийного аппарата для его описания.

Дифференциация программ по типологии респондентов. Для «развёрнутых аналитиков» — аналитические форматы (воркшопы по созданию глоссария, обсуждение моделей). Для «лаконичных конформистов» — простые, конкретные интервенции (чёткие ожидания, обратная связь, улучшение условий). Для «метафоричных интенсивов» — продуктовая вовлечённость (автономия, сложные вызовы, проектная работа), образный язык, регулярный мониторинг интенсивности и профилактика выгорания.

Риск-менеджмент «партизан». Конфигурация «партизан» (высокая вовлечённость при слабой организационной привязке) характерна для 4,8 % выборки и сконцентрирована

в кластере «метафоричных интенсивов» (23,1 % этого кластера). Такие сотрудники высокопродуктивны, но уязвимы для переманивания. Стандартные программы лояльности (корпоративные мероприятия, бонусы за выслугу) на них могут не действовать. Рекомендуются: поддержание интеллектуальной и продуктовой автономии, участие в формировании стратегии, прозрачные карьерные траектории, признание за профессиональные достижения (а не за лояльность организации).

Интеграция полученных результатов позволяет выделить **четыре уровня связи сотрудника с организацией** — от удовлетворённости (соответствие ожиданий) через лояльность (пассивное принятие) и вовлечённость (поглощённость деятельностью) к приверженности (идентификация с делом). Два феномена риска требуют управленческого внимания: «тёплое болото» на переходе от удовлетворённости к вовлечённости и «партизаны» с высокой вовлечённостью при слабой лояльности.

3.7 Ограничения исследования

1. **Смещение выборки** в сторону рефлексизирующих профессий (55,8 % — тренеры, HR, руководители), хотя включение кластера «Прочее» (17,4 %) частично компенсирует этот эффект.
2. **Эффект социальной желательности.** При выборке, где 37,1 % — тренеры / HR / коучи, а ещё 18,7 % — руководители, и тема опроса — их профессиональное поле, эффект «правильных ответов» может быть значительным. Почти полное отсутствие негативной тональности (0,3 %) косвенно подтверждает эту гипотезу.
3. **Ручное кодирование.** Несмотря на согласованность 87 % между двумя экспертами, сохраняется риск систематической ошибки, связанной с операционализацией категорий.
4. **Малый размер отдельных групп** ($n = 9$ для возраста 18–24 лет, $n = 5$ для эксплицитного «разрыва вовлечённости», $n = 52$ для кластера «метафоричные интенсивы») ограничивает генерализуемость выводов для этих подгрупп.
5. **Невозможность разделения возрастного и когортного эффектов** в кросс-секционном дизайне. Выявленные возрастные различия могут отражать как стадиальность, так и когортные особенности (например, разный опыт вхождения в профессию).
6. **Слабая кластерная структура** (силуэт 0,145) и **доминирование длины ответа как дифференциатора кластеров** (Kruskal-Wallis $H = 105,7$; $p < 0,001$) означают, что кластеры — «зоны сгущения», а не чёткие типы, и могут частично отражать склонность к развёрнутым ответам.

Выводы

1. Семантическое различение конструкторов. Работающие специалисты устойчиво различают мотивацию, вовлечённость, лояльность, приверженность и удовлетворённость. Каждое понятие обладает уникальным набором семантических якорей и доминирующей метафорической моделью. Мотивация и вовлечённость метафоризируются в 4–9 раз чаще других конструкторов, что отражает их большую «телесную укоренённость». Этот результат подтверждён на выборке $N = 312$ и сохраняется во всех профессиональных и возрастных подгруппах.

2. Зоны семантического смещения. Обнаружены два блока максимального перекрытия ключевых слов: мотивация ↔ вовлечённость (6 общих лемм) и лояльность ↔ приверженность (6 общих лемм). Напротив, лояльность и удовлетворённость демонстрируют нулевое перекрытие, что контрастирует с управленческой практикой их совместного использования. Сквозной маркер «цель» проникает в 4 из 5 понятий, что делает его непригодным для дифференцирующих опросников. Полученные данные дополняют психометрическую дискуссию о дискриминантной валидности: на уровне субъективных значений различие существует, но является градуальным, а не абсолютным.

3. Соответствие теоретическим моделям. Эмпирические паттерны согласуются с существующими академическими теориями. Пассивная лояльность (52,6 % ответов) соответствует континуальному компоненту модели Мейера — Аллен, приверженность через идентификацию (44,9 %) — аффективному компоненту. Доминирующая метафора вовлечённости «погружение» соответствует компоненту absorption в UWES. Феномен «тёплого болота» (8,4 % респондентов) воспроизводит логику двухфакторной теории Герцберга: гигиенические факторы создают комфорт, но не трансформируются в вовлечённость.

4. Социально-демографическая и профессиональная дифференциация. Источник мотивации значимо связан с полом ($V = 0,284$), возрастом ($V = 0,271$) и профессией ($V = 0,198$). Женщины чаще описывают мотивацию как внутреннюю, мужчины — как смешанную. С возрастом усиливается интернализация мотивации. Профессиональный контекст формирует специфические имплицитные теории: тренеры описывают взаимное влияние мотивации и вовлечённости, руководители — первичность мотивации, ИТ-специалисты — продуктивную вовлечённость. Восприятие связи вовлечённости с удовлетворённостью не зависит от профессии и пола, что указывает на кросс-контекстуальность этой когнитивной операции.

5. Типология семантических стратегий. Кластерный анализ выявил три способа осмысления профессиональных понятий: когнитивную дифференциацию через вербализацию («развёрнутые аналитики», 30,4 %), недифференцированное принятие («лаконичные конформисты», 52,9 %) и дифференциацию через телесные образы («метафоричные интенсивы», 16,7 %). Существование различных семантических стратегий обосновывает необходимость адаптивного подхода в HR-коммуникации.

6. Феномены риска. Выявлены две конфигурации, требующие управленческого внимания. «Тёплое болото» (8,4 % выборки, в 3,1 раза чаще среди HR-специалистов) — состояние, при котором удовлетворённость условиями стабилизирует пассивность вместо трансформации в вовлечённость. «Партизаны» (4,8 % выборки) — сотрудники с высокой продуктивной вовлечённостью, но слабой организационной привязкой, что эмпирически подтверждает различие вовлеченность в работу и в организацию.

7. Практические рекомендации. Результаты обосновывают четыре управленческих принципа: (а) терминологический аудит с опорой на семантические якоря и исключением интерфейсных слов; (б) возрастную и профессиональную сегментацию программ мотивации и вовлечённости; (в) дифференциацию коммуникационных форматов по типологии респондентов; (г) специфические стратегии удержания для «партизан» (автономия, участие в стратегии) вместо стандартных программ лояльности.

8. Ограничения и направления будущих исследований. Смещение выборки в сторону рефлексивных профессий, эффект социальной желательности, кросс-секционный дизайн и малый размер отдельных подгрупп ограничивают генерализуемость выводов. Результаты формируют основу для: (а) количественной валидации на стратифицированной выборке с контролем длины ответа; (б) разработки русскоязычного дифференцирующего инструмента; (в) экспериментальной проверки феномена «тёплого болота»; (г) лонгитюдного исследования

для разделения возрастных и когортных эффектов; (д) изучения нормативного компонента приверженности, не получившего выражения в субъективных определениях.

Настоящее исследование демонстрирует, что терминологическая проблема организационной психологии имеет не только теоретическую, но и эмпирическую природу: пять ключевых конструктов различаются в субъективном восприятии работников, но их границы размыты, а не абсолютны. Выявленные семантические якоря, зоны перекрытия и феномены риска создают основу для терминологического аудита HR-практики и разработки дифференцирующего инструментария. Дальнейшее изучение субъективных значений профессиональных понятий может способствовать преодолению разрыва между академическими моделями и управленческой практикой.

ЛИТЕРАТУРА

1. Долженко, Р. А. Удовлетворённость, лояльность, вовлечённость персонала: уточнение и конкретизация понятий / Р. А. Долженко // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. — 2014. — № 9(119). — С. 157–162. EDN: TQZJAR.
2. Harter, J.K. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis / J.K. Harter, F.L. Schmidt, T.L. Hayes // Journal of Applied Psychology. — 2002. — Vol. 87, № 2. — P. 268–279. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268.
3. Christian, M.S. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance / M.S. Christian, A.S. Garza, J.E. Slaughter // Personnel Psychology. — 2011. — Vol. 64, № 1. — P. 89–136. DOI: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x.
4. Bakker, A.B. Key questions regarding work engagement / A.B. Bakker, S.L. Albrecht, M.P. Leiter // European Journal of Work and Organizational Psychology. — 2011. — Vol. 20, № 1. — P. 4–28. DOI: 10.1080/1359432X.2010.485352
5. Herzberg, F. One more time: How do you motivate employees? / F. Herzberg // Harvard Business Review. — 2003. — Vol. 81, № 1. — P. 87–96. — URL: https://www.researchgate.net/publication/10934893_One_More_Time_How_do_You_Motivate_Employees (Впервые опубликовано в 1968 г.).
6. Kahn, W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work / W.A. Kahn // Academy of Management Journal. — 1990. — Vol. 33, № 4. — P. 692–724. DOI: 10.2307/256287 (альтернативный: 10.5465/256287).
7. Schaufeli, W.B. The measurement of engagement and burnout: A two-sample confirmatory factor analytic approach / W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker // Journal of Happiness Studies. — 2002. — Vol. 3, № 1. — P. 71–92. DOI: 10.1023/A:1015630930326.
8. Meyer, J.P. A three-component conceptualization of organizational commitment / J.P. Meyer, N.J. Allen // Human Resource Management Review. — 1991. — Vol. 1, № 1. — P. 61–89. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.
9. Schaufeli, W.B. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement / W.B. Schaufeli, A.B. Bakker // Journal of Organizational Behavior. — 2004. — Vol. 25, № 3. — P. 293–315. DOI: 10.1002/job.248.

10. Bakker, A.B. Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward / A.B. Bakker, E. Demerouti // *Journal of Occupational Health Psychology*. — 2017. — Vol. 22, № 3. — P. 273–285. DOI: 10.1037/ocp0000056.
11. Macey, W.H. The meaning of employee engagement / W.H. Macey, B. Schneider // *Industrial and Organizational Psychology*. — 2008. — Vol. 1, № 1. — P. 3–30. DOI: 10.1111/j.1754-9434.2007.00002.x.
12. Hsieh, H.-F. Three approaches to qualitative content analysis / H.-F. Hsieh, S.E. Shannon // *Qualitative Health Research*. — 2005. — Vol. 15, № 9. — P. 1277–1288. DOI: 10.1177/1049732305276687.
13. Лакофф, Дж. Метафоры, которыми мы живём / Дж. Лакофф, М. Джонсон; пер. с англ. А. Н. Баранова, А. В. Морозовой. — М.: Едиториал УРСС, 2004. — 256 с. — URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01002485044>.
14. Lakoff, G. *Metaphors We Live By* / G. Lakoff, M. Johnson. — Chicago: University of Chicago Press, 1980. — 242 p. — URL: <https://archive.org/details/metaphorsweliveb001ako>.
15. Rosch, E. Cognitive representations of semantic categories / E. Rosch // *Journal of Experimental Psychology: General*. — 1975. — Vol. 104, № 3. — P. 192–233. DOI: 10.1037/0096-3445.104.3.192.
16. Newman, D.A. Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude "A-factor" / D.A. Newman, D.L. Joseph, C.L. Hulin // *Handbook of Employee Engagement* / ed. S.L. Albrecht. — Cheltenham: Edward Elgar, 2010. — P. 43–61. — URL: https://www.researchgate.net/publication/288268154_Job_attitudes_and_employee_engagement_Considering_the_attitude_A-factor.
17. Ryan, R.M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being / R.M. Ryan, E.L. Deci // *American Psychologist*. — 2000. — Vol. 55, № 1. — P. 68–78. DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
18. Cole, M.S. Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation / M.S. Cole, F. Walter, A.G. Bedeian, E.H. O'Boyle // *Journal of Management*. — 2012. — Vol. 38, № 5. — P. 1550–1581. DOI: 10.1177/0149206311418740.
19. Super, D.E. A life-span, life-space approach to career development / D.E. Super // *Career Choice and Development* / *Journal of Vocational Behavior*, 1980. — URL: [https://www.sci-hub.ru/10.1016/0001-8791\(80\)90056-1](https://www.sci-hub.ru/10.1016/0001-8791(80)90056-1).
20. Saks, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement / A.M. Saks // *Journal of Managerial Psychology*. — 2006. — Vol. 21, № 7. — P. 600–619. DOI: 10.1108/02683940610690169.
21. Meyer, J.P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis / J.P. Meyer, D.J. Stanley, L. Herscovitch, L. Topolnytsky // *Journal of Vocational Behavior*. — 2002. — Vol. 61, № 1. — P. 20–52. DOI: 10.1006/jvbe.2001.1842.

Volobueva Anna Ivanovna

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
Graduate School of Public Administration
Command and Control Laboratory, Center for the Development of Leadership and Management Competencies
E-mail: avolobueva.priority@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-4011-4434>

Gudiev Alexandr Valeryevich

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia
Graduate School of Public Administration
Development and Analytics Center, Faculty of Evaluation and Development of Managerial Personnel
E-mail: alex@gudiev.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-8827-3960>
RSCI: https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=1267312

Semantics of engagement: subjective meanings and metaphorical models of five key constructs in organizational psychology

Abstract. In organizational psychology, the concepts of «motivation», «engagement», «loyalty», «commitment», and «satisfaction» are often used interchangeably, creating a risk of construct invalidity in measurements. Despite a growing body of psychometric evidence supporting the distinction between these constructs, the subjective meanings that employees attach to these concepts and the perceived relationships between them remain understudied. An online survey of working professionals (N = 321) was conducted from April to June 2026 using 10 open-ended questions. Hybrid coding, frequency analysis, chi-square tests, clustering, and conceptual metaphor analysis were applied. The results show that respondents consistently distinguish between the five concepts, each possessing a unique metaphorical model: motivation as «driving force», engagement as «immersion», loyalty as «closed eyes» (52,6 % passive formulations), commitment as identification with the cause (44,9 %), and satisfaction as expectation-reality alignment (54,8 %). Two risk phenomena were identified: «warm swamp» (satisfaction as a barrier to engagement, 8,4 %) and «engagement disconnect» (high engagement without organizational attachment — «partisans», 4,8 %). The source of motivation was significantly associated with gender ($V = 0,284$), age ($V = 0,271$), and occupation ($V = 0,198$). Two zones of construct overlap were found (motivation ↔ engagement, loyalty ↔ commitment), along with zero overlap between loyalty and satisfaction. Cluster analysis revealed three semantic profiles of respondents. The findings are consistent with the theories of Herzberg, Meyer — Allen, and Kahn, and support the need for terminological auditing and differentiation of management approaches to employee engagement and loyalty.

Keywords: work engagement; motivation; loyalty; organizational commitment; job satisfaction; semantic analysis; conceptual metaphors

Приложение

**СЕМАНТИЧЕСКОЕ ПОЛЕ ВОВЛЕЧЁННОСТИ: СУБЪЕКТИВНЫЕ ЗНАЧЕНИЯ
МОТИВАЦИИ; ЛОЯЛЬНОСТИ; ПРИВЕРЖЕННОСТИ И УДОВЛЕТВОРЁННОСТИ**

Анна Волобуева

Александр Гудиев

ИНСТРУКЦИЯ

Уважаемый участник!

Перед вами — короткое мини-исследование.

В профессиональной и повседневной среде мы часто используем слова «мотивация»; «вовлечённость»; «лояльность»; «приверженность»; «удовлетворённость». При этом каждый вкладывает в них свой смысл.

Наша цель — не проверить вас; а понять разнообразие личных трактовок. Нам важен именно ваш взгляд: как вы сами определяете эти понятия и как видите связи между ними.

Пожалуйста; отвечайте свободно; своими словами — так; как вы действительно думаете. Идеальных или неверных ответов здесь нет.

Достаточно 1–3 предложений на каждый вопрос.

Благодарим вас за искренность и уделенное время!

ВОПРОСЫ

1. Как Вы определяете для себя мотивацию?
2. Как Вы определяете для себя вовлеченность?
3. Как Вы определяете для себя лояльность?
4. Как Вы определяете для себя приверженность?
5. Как Вы определяете для себя удовлетворенность?
6. Как связаны вовлеченность и мотивация?
7. Чем отличается вовлеченность от мотивации?
8. Как связаны вовлеченность и приверженность?
9. Как связаны вовлеченность и лояльность?
10. Как связаны вовлеченность и удовлетворенность?