

УДК 316.6

DOI 10.52452/18115942\_2023\_4\_189

## ОБУЧЕНИЕ ПРОАКТИВНОМУ КОНСТРУИРОВАНИЮ РАБОТЫ (ДЖОБ-КРАФТИНГУ): ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ПРОГРАММ ИНТЕРВЕНЦИЙ И ИХ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

© 2023 г.

*Т.В. Казанцева, Т.А. Кинунен*

Казанцева Татьяна Валерьевна, к.психол.н.; доц.; доцент кафедры социальной психологии  
Санкт-Петербургского государственного университета  
tatakaz@mail.ru

Кинунен Тамара Александровна, к.психол.н.; старший научный сотрудник кафедры социальной психологии  
Санкт-Петербургского государственного университета  
kinunen@yandex.ru

*Статья поступила в редакцию 26.09.2023**Статья принята к публикации 27.10.2023*

Проактивное конструирование работы (job-crafting) имеет ряд полезных эффектов: от повышения вовлеченности, креативности и продуктивности работы до роста благополучия, самодетерминации, позитивной идентичности. В связи с этим усиливается потребность в разработке программ интервенций, развивающих навыки проактивного конструирования рабочей среды, и оценке их эффективности. Проводится анализ основных подходов к обучению проактивному конструированию работы с точки зрения как содержания, так и организации самого обучения, чтобы сделать его максимально эффективным. Охарактеризованы три теоретические модели, являющиеся содержательной базой для разработки интервенций (компонентная, ресурсная и иерархическая), а также принципы модификации поведения, с точки зрения теории социального научения, теории планируемого поведения, теории эмпирического обучения. Описываются компоненты, на которые направлено обучение: реконструирование рабочих задач, рабочих отношений, ценности и смысла работы, рабочего пространства и времени, развития личностных ресурсов, а также факторы, влияющие на эффективность обучения, например субъективные нормы, убеждения в необходимости изменений, низкий воспринимаемый контроль поведения. Основными элементами обучения могут быть: анализ личности (сильных сторон, мотивов, связи с другими членами команды), анализ работы (инвентаризация рабочих требований и ранжирование их по временным затратам, важность, срочность), анализ соответствия работы и личности, формулирование целей и плана действий, итеративная оценка успехов, а также препятствий к проактивному конструированию работы и корректировка действий, закрепление изменений. Анализируется имеющийся опыт создания обучающих программ, их базовые принципы и цели, а также исследования, оценивающие их эффективность.

*Ключевые слова:* проактивное конструирование работы (джоб-крафтинг), психосоциальный дизайн работы, вовлеченность в работу, психологическое благополучие работника, развитие персонала, лучшие практики, программа интервенции.

### Введение

По данным исследования «Рандстад Воркмонитор» [1], наблюдается тенденция увеличения числа людей, которые планируют продолжать свою трудовую деятельность даже после достижения пенсионного возраста. Это связано прежде всего с желанием сохранить финансовую стабильность. В то же время турбулентность рынка и растущая неопределенность приводят к увеличению числа людей, не готовых менять место работы, предпочитающих стабильность новым вызовам. И одновременно с этим, по данным исследовательского центра Гэллапа [2], около 77% сотрудников компаний не чувствуют себя счастливыми на работе.

Описанные тенденции ставят перед научным и экспертным сообществом новые нетривиальные задачи: как «пересобрать» рабочие задачи,

рабочие отношения, рабочие смыслы таким образом, чтобы, оставаясь на прежнем месте работы, сотрудник чувствовал себя счастливее? Поиск ответов на этот вопрос вызвал после 2019 г. взрывной рост прикладных исследований такого явления, как проактивное конструирование работы [3], а также разработку обучающих программ по данной теме.

Проактивное конструирование работы (ПКР, джоб-крафтинг) – одна из форм проактивного поведения, представляющая собой, с точки зрения авторов термина, инициированные самим работающим человеком изменения (физические и когнитивные) в материальных и нематериальных аспектах своей рабочей роли [4], то есть в содержании задач, в социальных отношениях и в приписываемых работе смыслах (когнитивные изменения). Другое определение проактивного конструирования работы рассматривает его как

явление повседневного уровня, нацеленное на конкретные аспекты работы, тем самым подчеркивая динамический характер этих изменений [5].

Проактивное конструирование работы имеет ряд полезных эффектов: например, креативность и продуктивность работы, повышение вовлеченности, рост самодетерминации, позитивной идентичности и благополучия. В денежном выражении обучение персонала проактивному конструированию работы приводит к увеличению дохода компании на 14.1% за 3-месячный период и к снижению затрат на оплату труда на 12.36% также за 3 месяца [6].

Согласно отчету Всемирного экономического форума [7], в ближайшие 5 лет наиболее востребованными на рынке труда окажутся навыки, связанные с самоэффективностью. В связи с этим поднимается еще один вопрос: можно ли этот навык у работников развивать и какими должны быть интервенции в психосоциальный дизайн работы, чтобы сотрудник стал более продуктивным?

Интервенция, нацеленная на проактивное конструирование работы, – это любая преднамеренная деятельность, направленная на стимулирование или развитие различных форм поведения, связанных с джоб-крафтингом, у сотрудников с целью оценки их влияния на интересующие результаты [8]. Интервенция, нацеленная на ПКР, также может быть частью более общих вмешательств из области позитивной психологии [9], поскольку они осуществляются в сочетании с другими видами вмешательств, например с направленными на развитие личностных ресурсов [10, 11].

По-прежнему мало исследований, оценивающих влияние ПКР-интервенций (чаще всего это обучение джоб-крафтингу) на результаты индивидуальные и организационные, но в то же время накапливаются данные, говорящие о различной эффективности стимулируемого поведения по джоб-крафтингу [12].

Цель данной работы в том, чтобы детально проанализировать имеющийся опыт создания программ интервенций и выявить основные компоненты и принципы, лежащие в основе лучших практик.

## Методы

Сбор релевантных материалов осуществлялся в базе данных Google Scholar по запросам «job crafting intervention», «обучение джоб-крафтингу». Были отобраны 29 англоязычных статей, содержащих описание интервенций и/или исследование их эффективности, в том числе 2 об-

зорные статьи по данной теме. На русском языке подобных работ к моменту написания статьи нами не обнаружено.

Кроме того, был проведен поиск программ обучения джоб-крафтингу на сайтах ведущих университетов мира. Были получены описания программ из следующих организаций: Йельский университет (США), Мичиганский университет (США), Утрехтский университет (Нидерланды), университет им. Э. Роттердамского (Нидерланды).

Полученная база работ анализировалась в соответствии с задачами исследования.

1. Определить, какие теоретические основания использовались при построении программ интервенций по джоб-крафтингу.

2. Описать дизайн интервенций, их основные содержательные компоненты и формат проведения.

3. Описать исследования эффективности этих программ, выявленные последствия вмешательства.

4. Проанализировать ограничения этих программ и выдвинуть предложения по преодолению этих ограничений.

Описание результатов, представленное ниже, структурировано в соответствующие разделы.

## Результаты

*Теоретические принципы построения программ интервенций в сфере ПКР (джоб-крафтинга)*

Теоретические принципы построения программ интервенций в сфере ПКР можно условно разделить на две большие группы: во-первых, это теоретическая база, на которой основывается содержание тренинга, и, во-вторых, это принципы, на которые опирается само научение новому навыку. Последовательно рассмотрим обе эти группы.

Если начать с содержательных аспектов, то можно увидеть, что в литературе описаны три модели проактивного конструирования работы: компонентная, ресурсная и иерархическая [13].

Сами разработчики понятия «job-crafting» (ПКР) предполагали три типа (компонента) ПКР на рабочем месте [14]: 1) крафтинг задач (видоизменение рабочих задач), 2) крафтинг социальных отношений; 3) когнитивный крафтинг (изменение человеком образа мыслей о своей работе, поиск новых смыслов). Авторы предполагали, что мотивация к творческому подходу к работе лежит в трех потребностях работающего человека – в социальной принадлежности, позитивной идентичности и самодетерминации. При реализации этих потребностей

растет осмысленность работы и удовлетворенность ею [14]. Важно, что ПКР – это не пассивная подстройка поведения работника под ситуацию на рабочем месте, а именно проактивное создание и инициирование изменений в дизайне своей работы.

В последнее время к трем компонентам оригинальной теории ПКР были добавлены еще два: так называемый пространственно-временной крафтинг (time-spatial crafting, [15]) и крафтинг развития (developmental crafting, [16]). Пространственно-временной крафтинг подразумевает проактивный выбор и/или адаптацию человеком своего рабочего места, локации и рабочего графика для повышения самоэффективности. Крафтинг развития представляет собой проактивное развитие навыков и расширение ресурсов для повышения продуктивности работы, чаще всего это развитие когнитивных способностей, позитивного самовосприятия, готовности к изменениям.

Другая теоретическая модель ПКР – «требования и ресурсы работы» (job demands-resources model, JD-R, [17, 18]) – содержит 4 элемента: 1) развитие компетентности и ответственности (развитие структурных ресурсов); 2) снижение уровня изнуряющих требований на рабочем месте; 3) наращивание социальных ресурсов на рабочем месте; 4) поиск новых задач и развивающих требований на работе. Выраженность каждого из этих элементов измеряется шкалой ПКР, разработанной авторами данной модели. Они определяют ПКР как изменения, осуществляемые работниками, чтобы сбалансировать рабочие требования, рабочие ресурсы, а также свои способности и/или потребности. Физические, когнитивные и эмоциональные вложения и усилия – это физиологическая и психологическая «стоимость» работы, то есть требования. Те аспекты, которые позволяют стимулировать профессиональный рост (например, обратная связь о работе или автономия) и помогают достичь рабочих целей, относятся к рабочим ресурсам.

В иерархической модели ПКР [19] были объединены эти две доминирующие точки зрения на ПКР. Предложенная модель включает три уровня ПКР: (1) базовый уровень, то есть ориентация на крафтинг работы или его избегание; (2) выбор поведенческой или когнитивной формы ПКР; (3) определение конкретных способов, которыми люди видоизменяют работу под себя. Методы избегания являются, скорее, дисфункциональным поведением, которое может приводить к ухудшению отношений с руководителем, потому что такое поведение часто заметно [19].

Разработанные к настоящему моменту программы обучения ПКР в своем содержании так

или иначе затрагивают элементы всех трех моделей. В качестве дополнения используются фундаментальные теории – самодетерминации [20], психологического капитала [21] и сохранения ресурсов [22].

Если рассматривать непосредственно сам процесс обучения новому навыку, мы тоже наблюдаем преобладание нескольких теорий. Прежде всего, это теория социального научения [23].

Согласно этой теории, основными тремя принципами научения человека новому поведению являются: 1) ролевое моделирование – примеры эффективного поведения; 2) вербальное убеждение, обратная связь, поддержка со стороны других людей; 3) опыт достижения целей, например опыт, когда большая цель разбивается на конкретные и достижимые шаги [24].

В последующих тренингах теория социального научения была интегрирована с элементами теории эмпирического обучения [25] и модели обучения экспериментальными нарративами [26]. Теория эмпирического обучения утверждает, что цикл обучения состоит из четырех этапов: непосредственный опыт, рефлексивное/критическое его обдумывание, понимание на абстрактном уровне и активное экспериментирование. Если в первых интервенциях в дизайн работы акцент делался на использовании прошлого опыта участников для облегчения процесса обучения через рефлекссию и анализ энергозатрат, то впоследствии было добавлено упражнение, основанное на использовании экспериментальных нарративов (рассказами о ролевых моделях) для улучшения понимания участниками того, как их поведение на работе может стать формой джоб-крафтинга [27].

Второй очень значимой рамкой для модификации поведения при создании интервенций служит теория планируемого поведения [28]. Согласно данной теории, поведенческие намерения человека можно изменить, воздействуя на его установки, субъективные нормы и воспринимаемый поведенческий контроль. Соответственно, для того чтобы повысить эффективность тренингов, необходимо воздействовать на все эти факторы.

Исследования, посвященные вмешательствам в сфере ПКР, основываются на представлении, что человек мотивирован самостоятельно поставленными целями и действует для их достижения [29]. Однако ни одно из этих исследований не дает прямой эмпирической проверки предполагаемых теоретических механизмов изменения поведения. Таким образом, остается неясным, могут ли вмешательства, связанные с джоб-крафтингом, быть инструментом изменения проактивного крафтинг-поведения, повы-

шать способность сотрудников инициировать, поддерживать и при необходимости прекращать действия, связанные с проактивным конструированием работы.

*Дизайн интервенций по джоб-крафтингу: компоненты и формат*

История интервенций, стимулирующих ПКР, началась совсем недавно, и в ней можно выделить три волны. В 2013 г. появился Мичиганский тренинг проактивного конструирования работы [30], в котором выделено шесть последовательных компонентов: 1) анализ личности (сильных сторон, мотивов, связей с другими членами команды); 2) анализ работы (инвентаризация рабочих задач и ранжирование их по временным затратам, важности, срочности); 3) анализ соответствия работы и личности; 4) формулирование целей (возможных значимых изменений в рабочей ситуации, социальных и структурных ресурсах) и плана действий на ближайшие четыре недели; 5) оценка успехов через четыре недели, обмен опытом с участниками группы; 6) оценка препятствий к ПКР и корректировка действий, закрепление изменений.

Тренинг опирается на принцип «определить – изучить примеры – сделать». Сначала участники слушают вводную лекцию о том, что такое ПКР, и выполняют мотивирующие упражнения, например, «Представление о лучшей версии себя», просматривают и обсуждают видеокейсы с различными примерами индивидуализации работы и заполняют рабочую тетрадь по джоб-крафтингу (Job Crafting Exercise booklet), после чего внедряют запланированные изменения в жизнь. Две основные части тренинга – составление «Наброска до» (Before Sketch) и «Диаграммы после» (After Diagram). Это визуализация участниками основных «строительных блоков» своей работы, включая требования рабочей роли, имеющиеся ресурсы, задачи, рабочие отношения и понимание ценности своей деятельности. Главная идея такого тренинга – привить слушателям идею о том, что структура их работы достаточно гибкая, чтобы активно реконструировать ее под себя даже в таких регламентированных сферах, как образование, здравоохранение и охрана общественного порядка. В итоговой «Диаграмме после» в результате перегруппировки, переименовывания, перераспределения задач в более значимом и стратегическом ключе участники тренинга визуализируют свои будущие возможности в работе. Получается более позитивная, при этом реалистичная, картина дизайна работы, сконструированная в большем соответствии с сильными сторонами, ценностями и целями личности. Эта

картина тоже может содержать и неприятные задачи, но с другой мотивацией и смыслом, а также задачи вне всяких ролевых рамок [14].

Вторая волна началась в Амстердамском университете (Нидерланды) в 2015 г. (job crafting training workshop [31]), в ее основу легла концепция «требований и ресурсов работы», а также принципы теории социального научения. Цель тренинга – увеличение рабочих ресурсов, эмоционального благополучия и самоэффективности (как личного ресурса). Тренинг проходил в формате двух сессий по 2 часа с 4-недельным интервалом. На первой сессии составлялась карта ключевых характеристик работы участников, происходило знакомство с концепцией требований-ресурсов работы (JD-R) и проактивного конструирования работы. Кроме того, участники учили определять рабочие ситуации, подходящие для работы по модели JD-R, в итоге участники ставили себе крафтинг-цели на 4 недели вперед. На второй сессии происходила рефлексия полученного за это время опыта. Фокус удерживался всего на двух рабочих ресурсах: на возможностях для развития и взаимодействии с руководителем (структурный и социальный ресурсы). Ежедневные усилия по достижению этих целей фиксировались в специальном дневнике. Необходимым элементом такого тренинга стало планирование времени на еженедельную рефлексия: «Что было хорошо в моей работе? Какую позитивную обратную связь я получил? Что вызывает у меня гордость?» Такой подход работает на самоэффективность и эмоциональное благополучие.

Приведем несколько примеров типичных заданий тренинга: определить свои потребности в развитии (например, работая рядом с мастером); повысить внимание к возможностям, которые существуют для реализации потребностей в развитии (например, что в организации есть бюджет на обучение); улучшить качество отношений с руководством (запланировать обсуждение с руководителем своих целей, потребностей; получение от него обратной связи).

Эффекты от тренинга были непродолжительными (см. табл. 1) и наблюдались всего неделю, пока участники сохраняли фокус на заданиях.

На основе этого дизайна были разработаны и протестированы другие вмешательства, в которые иногда вносились незначительные изменения по сравнению с оригиналом. Например, Гордон и его соавторы [27] разработали и протестировали более короткий семинар (3 часа вместо 8) и включили в него упражнения для стимулирования рефлексии [36]. В другом тренинге [34] использовалось онлайн-приложение и основное внимание уделялось рабочим за-

Таблица 1

Дизайн интервенций по джоб-крафтингу и полученные эффекты			
Исследование	Оценивание	Интервенция	Значимые эффекты (+/-)
van den Heuvel et al. (2015) [31]	До, после	Две тренинговые сессии (8 ч и 4 ч) с 4-недельным интервалом	нет
Sakuraya et al. (2016) [32]	До, после и через 1 месяц	Две тренинговые сессии (2 ч каждая) с 2-недельным интервалом	JCB (+) CC (+) WE (+) PD (-)
van Wingerden et al. (2016) [10]	До, после	Две тренинговые сессии (8 ч и 4 ч) с 4-недельным интервалом	JCB (+) IStrJR (+) ICJD (+) PsyCap (+) WE (+) IRP (+)
Demerouti et al. (2017) [33]	До, после	Одна тренинговая сессия (3 ч)	RD (+) PA (+) AP (+ and -) Openness to change (+)
Kooij et al. (2017) [34]	До, после	Одна тренинговая сессия (4 ч) и личный звонок для оценки достижения цели	JC-силы для старших (+) JC-силы для молодых (-)
van Wingerden et al. (2017) [12]	До, после	Две тренинговые сессии (8 ч и 4 ч) с 4-недельным интервалом	ICJD (+) WE(+) удовл потребн (+)
van Wingerden et al. (2017) [13]	До, после и через 1 год	Две тренинговые сессии (8 ч и 4 ч) с 4-недельным интервалом	JCB (+) DHJD2 (+) IStrJR (+) ICJD2 (+) самоэфф (+) PF (+) OD (+) JP (+)
van Wingerden et al. (2017) [11]	До, после	Три тренинговые сессии в течение 4 недель	DHJD (+) IStrJR (+) ISocJR (+) IRP+ PR (+)

Примечание: JCB = поведение, связанное с джоб-крафтингом; TC = крафтинг задач; CC = когнитивный крафтинг; RC = крафтинг отношений; IStrJR = увеличение структурных рабочих ресурсов; ISocJR = увеличение социальных рабочих ресурсов; ICJD = увеличение сложности рабочих требований; DHJD = снижение изнуряющих задач; SR = поиск ресурсов; RD = снижение требований; JC-strengths = джоб-крафтинг, направленный на сильные стороны; JC-interests = джоб-крафтинг, направленный на интересы.

Ресурсы рабочего места: OD = возможности развития; LXM = взаимодействие начальника и подчиненных; PF = обратная связь о работе.

Благополучие на рабочем месте: PA = позитивный аффект; NA = негативный аффект; WE = вовлеченность в работу; PD = психологический дистресс; PJ-Fit = соответствие работы и личности.

Эффективность работы: IRP = исполнение роли; AP = адаптивная эффективность работы; IRP+ PR = исполнение роли, когда интервенция по джоб-крафтингу дополнялась интервенцией по оценке персональных ресурсов. Составлено по [8].

дачам, которые необходимо сортировать по затратам времени и соответствию сильным сторонам, интересам и потребностям человека, в соответствии с Мичиганским упражнением по джоб-крафтингу [37]. Другие примеры вмешательств по джоб-крафтингу (например, [10, 11]) были основаны на сочетании элементов Мичиганского упражнения по джоб-крафтингу и теории JD-R [38].

Интересной тенденцией является сочетание обучения на тренингах с выполнением персонального плана работы, содержащего четкие цели, сформулированные самими участниками. Такая комплексная практика облегчает и усиливает усвоение знаний (van Wingerden, 2017). Кроме того, во всех рассмотренных нами интервенциях по джоб-крафтингу важными элементами были упражнения на рефлекссию (например, анализ работы и личности) и групповой процесс (например, обмен опытом развивающего проактивного конструирования) работы. Подобный сценарий вмешательства может быть усовершенствован с помощью добавления тщательного цифрового мониторинга [31] или

личных телефонных звонков [34] для обсуждения выполнения планов по джоб-крафтингу и устранения любых препятствующих факторов, что позволило бы сделать процесс освоения новых навыков более плавным и непрерывным.

Третья волна интервенций в дизайн работы (которая берет начало в Италии) характеризуется обращением к принципам теории планируемого поведения [39]. Подробный план этой интервенции (двух ее частей – мотивационной и планирования действий) приводится в табл. 2.

Первый семинар был направлен на укрепление намерений участников участвовать в джоб-крафтинге путем усиления позитивных установок и социальных норм в отношении возможных стратегий самостоятельного управления требованиями и ресурсами на работе. Социальные и эмоциональные последствия такого поведения обсуждались в малых группах, и участники индивидуально перечисляли в своих буклетах плюсы и минусы своего прошлого поведения, связанного с работой.

Затем участники в малых группах могли поделиться своим мнением о социальных нормах

Таблица 2

**Структура интервенции, основанной на теории планируемого поведения  
(2 тренинга – мотивационный и планирования поведения)**

<i>Общий план интервенции 1 (4-часового мотивационного тренинга).</i>		
Теоретический конструкт	Техники изменения поведения	Формат упражнения
1. Рабочие ресурсы и требования	Поиск и определение ресурсов, требований и различных форм поведения, связанных с развивающим джоб-крафтингом (направленным на увеличение ресурсов и требований на работе).	Индивидуальный
2. Установки	Рефлексия на тему последствий (с точки зрения уровня энергии на работе) применения различных форм джоб-крафтинга, направленных на увеличение ресурсов и требований на работе. Рефлексия на тему индивидуальных реакций, связанных с применением различных форм джоб-крафтинга, направленных на увеличение ресурсов и требований на работе. Перечисление факторов “за” и “против” различных форм джоб-крафтинга, направленных на увеличение ресурсов и требований на работе.	Индивидуальный
3. Социальные нормы	Каждый участник делится своим опытом применения различных форм джоб-крафтинга, а также все вместе: <ul style="list-style-type: none"> <li>• обсуждают воспринимаемое одобрение другими людьми различных форм джоб-крафтинга, направленных на увеличение ресурсов и требований на работе;</li> <li>• обсуждают практическую и эмоциональную поддержку, получаемую при применении различных форм джоб-крафтинга, направленных на увеличение ресурсов и требований на работе;</li> <li>• записывают инсайты относительно поведенческих стратегий других участников, которые оказались ценными для роста благополучия.</li> </ul>	Малые группы (<5 участников)
<i>Общий план интервенции 2 (3-часового тренинга планирования действий).</i>		
Теоретический конструкт	Техники изменения поведения	Формат упражнения
1. Воспринимаемый контроль поведения	Планирование действий: Составление трех планов (для каждого из форм крафтинга), в которых уточняется: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Что (What) будет внедряться нового в поведении (в сфере поиска ресурсов и сложных задач, а также оптимизации требований);</li> <li>– Когда (When) (день недели);</li> <li>– в процессе какой (Which) рабочей задачи;</li> <li>– с кем (Who);</li> <li>– и в каком месте (Where).</li> </ul>	Индивидуальный
2. Намерение внедрения нового поведения	Планирование совладания: Определение барьеров, с которыми участник может столкнуться при внедрении новой практики джоб-крафтинга. Разработка стратегии преодоления этих барьеров Письменная фиксация намерений внедрить в поведении практики джоб-крафтинга.	Индивидуальный с финальной групповой дискуссией
3. Самомониторинг и социальная поддержка	Визуализация поведенческих целей по внедрению джоб-крафтинга в специальном календаре Выбор напарника, с которым обсуждаются поставленные цели, дается обратная связь друг другу по целям, связанным с крафтингом, а также обсуждение в последующие недели, в какой степени личные цели достигнуты или нет.	Индивидуальный В парах
Источник: [39]		

(одобрения другими людьми такого поведения, а также оказания ими практической и эмоциональной поддержки). По окончании групповых обсуждений все участники выбирали себе напарника, который помогал выявить возможные стратегии поведения, способные сделать работу более увлекательной.

Через неделю после первого семинара, то есть в начале четвертой недели, сотрудники приняли участие в 3-часовом занятии, направ-

ленном на поддержку достижения целей в поведении через усиление воспринимаемого поведенческого контроля и развитие намерения к реализации. Далее, чтобы способствовать планированию преодоления трудностей, участникам предлагалось определить препятствия, с которыми они могли столкнуться при попытке проактивного конструирования работы, и разработать стратегии их преодоления. Для стимуляции самоконтроля на последней странице бук-

лета был помещен календарь на месяц, в котором участникам предлагалось указать, какие стратегии поведения они будут использовать в течение следующих трех недель при проактивном конструировании работы.

*Исследования эффективности предложенных вмешательств*

Р. Девотто и С. Вечлер [8] приводят систематический обзор работ, посвященных интервенциям по джоб-крафтингу с 2007 по 2017 г. (см. табл.1). Авторами было найдено восемь статей с общей выборкой 601 участник (средний размер выборки  $n = 75$ ). Шесть из восьми исследований были проведены в Нидерландах, что соответствует 81% от общей выборки по профессиям. Одно исследование было проведено в государственном секторе Греции во время организационных изменений, а именно сокращения расходов, реорганизации, увольнения, уменьшения заработной платы [33], и еще одно – в частном секторе Японии [32]. В исследованиях принимали участие полицейские и медицинские работники, а также учителя, служащие, менеджеры.

Только одно исследование анализировало долгосрочный эффект вмешательства по ПКР (было лонгитюдным), семь исследований были квазиэкспериментальными с контрольными группами [35]. Все восемь интервенций по ПКР проводились в рамках от одной до трех тренинговых сессий продолжительностью от трех до двенадцати часов, то есть осуществлялись в рабочем контексте сотрудника. Тренинги всегда сочетались с разработкой плана по реконструированию работы (джоб-крафтингу). Участники тренинга работали над достижением личных целей в своей рабочей среде в течение максимум четырех недель. Только в одном из исследований тренинги проводились в нерабочее время [32]. В двух исследованиях тренинг по работе с личными ресурсами сочетался с тренингом по джоб-крафтингу, чтобы проверить влияние обоих вмешательств на интересующие результаты [10, 11].

Результаты исследований тоже были противоречивы: от отсутствия значимых эффектов до положительного влияния на такие виды крафтинг-поведения, как увеличение социальных ресурсов работы (IsStrJR) и повышение сложных требований (ICJD). Выявленные несоответствия и противоречия, по-видимому, говорят о том, что в результате вмешательства могут быть развиты не все виды джоб-крафтинга. Среди описываемых причин выделяют: 1) ограничения дизайна исследований (например, временные рамки измерения для фиксации фактических изменений в поведении после вмешательства [32]), 2) ситуационные условия в раз-

личных профессиональных группах, влияющие на различные типы крафтинг-поведения (например, медицинские работники и учителя не имеют достаточных возможностей для увеличения на работе своих социальных ресурсов [10, 12]), 3) индивидуальные факторы (например, возраст как критическое условие, которое модерирует эффект от интервенций по джоб-крафтингу [34]).

Вмешательства, направленные на (1) увеличение ресурсов работы [12], (2) стимулирование когнитивного крафтинга [32] или (3) совмещение тренинга по джоб-крафтингу с тренингом личных ресурсов [10], оказали положительное влияние на вовлеченность в работу. Напротив, в тех исследованиях, где участники фокусировались в основном на снижении мешающих требований к работе [11, 35], значимого влияния на вовлеченность в работу не наблюдалось. Таким образом, полученные результаты свидетельствуют, что для повышения вовлеченности в работу с помощью интервенций по проактивному конструированию работы необходимо стимулировать определенные типы поведения, направленные на развитие ресурсов и повышение значимости работы.

*Ограничения в дизайне интервенций по джоб-крафтингу и в дизайне исследований их эффективности*

С учетом имеющихся данных о неустойчивости результатов обучения экспертами были предложены требования к эффективным интервенциям [40]: 1) активность и вовлеченность всех ключевых участников; 2) понимание ситуации (исходных данных и целей); 3) соответствие интервенции текущей ситуации и целям; 4) логика программы понятна участникам; 5) деятельность в рамках интервенции находится в приоритете и основана на соблюдении баланса усилия–результат; 6) осуществляется работа с существующими практиками, процессами и убеждениями; 7) производится итеративное наблюдение, рефлексия и адаптация; 8) развиваются внутриорганизационные возможности обучения; 9) учитывается взаимовлияние интервенции, контекста и процесса; 10) знания могут быть перенесены за пределы конкретной организации.

Если обратиться к ограничениям в дизайне интервенционных исследований [8], можно увидеть несколько их типов. Во-первых, однородность профессиональной группы (в шести исследованиях из восьми), что ограничивает генерализацию полученных результатов. Во-вторых, короткий срок (1–5 недель) проведения измерений после вмешательства. Так, авторы

шесть исследований признали, что они не могут быть уверены, продолжают ли сотрудники применять навыки после окончания вмешательства [31], то есть был ли обнаруженный эффект долгосрочным или кратковременным [33]. В-третьих, ограничением в пяти исследованиях было отсутствие рандомизированного контрольного испытания. Квазиэкспериментальный дизайн без случайного распределения участников по группам мог не позволить выявить эффект вмешательства из-за различий между группами в начале вмешательства или в результате этих вмешательств. И, наконец, еще одним ограничением (в пяти исследованиях из восьми) был небольшой размер выборки. Это могло привести к низкой статистической мощности и завышенным оценкам величины эффекта [11].

### Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

1. Проактивное конструирование работы (джоб-крафтинг) является актуальным навыком, способствующим повышению вовлеченности человека в работу, продуктивности и эмоционального благополучия на рабочем месте.

2. Навык проактивного конструирования работы поддается целенаправленному развитию, разработанные ранее интервенции показывают умеренную эффективность.

3. Эффективная программа интервенции в дизайн работы должна опираться не только на современные концепции, раскрывающие содержание конструкта ПКР, но и на теории обучения (теорию социального научения, теорию планируемого поведения, теорию эмпирического обучения).

4. Обязательными элементами программы интервенции должны быть: анализ работы (ресурсов, требований, организационных барьеров); план действий по реконструированию различных аспектов работы (джоб-крафтингу), система поддержания непрерывности процесса обучения (напоминания, мониторинги, мотивационные сессии и сессии обратной связи). Дополнительным элементом дизайна интервенции может быть групповая работа для модификации установок и социальных норм.

5. Для повышения вовлеченности в работу с помощью интервенций по проактивному конструированию работы необходимо стимулировать определенные типы поведения, в частности, направленные на развитие ресурсов (как рабочих, так и личностных) и повышение значимости работы.

*Финансирование: Грант РФФ 22-18-00452 «Психосоциальный дизайн рабочей среды как фактор субъективного благополучия сотрудника и инновационного потенциала организации».*

### Список литературы

1. Randstad Workmonitor 2022. URL: [https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-04/Randstad\\_Workmonitor\\_2022.pdf](https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2022-04/Randstad_Workmonitor_2022.pdf) (дата обращения: 20.09.2023).
2. State of the Global Workplace: 2023 Report, Gallup. URL: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx?thank-you-report-form=1> (дата обращения: 20.09.2023).
3. Iliescu A.N. Job Crafting: A Bibliometric Analysis of the Published Research Works // Review of International Comparative Management. 2012. Vol. 23 (4). P. 525–539.
4. Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work // Academy of Management Review. 2001. Vol. 26 (2). P. 179–201.
5. Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B. Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change // Journal of Management. 2018. Vol. 44. P. 1766–1792.
6. Oprea B., Barzin L., Virgă D., Iliescu D., Rusu A. Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2019. Vol. 28. P. 723–741.
7. World Economic Forum Report-2023: The Future of Jobs. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023> (дата обращения: 20.09.2023).
8. Devotto R.P., Wechsler S.M. Job Crafting Interventions: Systematic Review // Trends in Psychology / Temas em Psicologia. 2019. June. Vol. 27 (2). P. 371–383.
9. Meyers M.C., van Woerkom M., Bakker A.B. The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2013. Vol. 22 (5). P. 618–632.
10. van Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. A test of a job demands-resources intervention // Journal of Managerial Psychology. 2016. Vol. 31 (3) P. 686–701.
11. van Wingerden J., Derks D., Bakker A.B. The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance // Human Resource Management. 2017. Vol. 56 (1). P. 51–67.
12. van Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. Fostering employee well-being via a job crafting intervention // Journal of Vocational Behavior. 2017. Vol. 100. P. 164–174.
13. Казанцева Т.В., Гуриева С.Д., Марарица Л.В. Проактивное конструирование работы (джоб-крафтинг) как фактор повышения субъективного благополучия и успеха // Герценовские чтения: психологические исследования в образовании. 2022. С. 169–175.
14. Wrzesniewski A., LoBuglio N., Dutton J.E., & Berg J.M. Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work // Advances in positive organizational psychology. Bingley, UK: Emerald Group, 2013. P. 281–302.
15. Wessels C., Schippers M.C., Stegmann S. et al. Fostering flexibility in the new world of work: a model of time-spatial job crafting // Frontiers in Psychology. 2019. Vol. 10. Article 505. P. 1–13.

16. Lyons P. The crafting of jobs and individual differences // *Journal of Business and Psychology*. 2008. Vol. 23. P. 25–36.
17. Bakker A.B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22 (3). P. 309–328.
18. Tims M., Bakker A.B., Derks D. Development and validation of the job crafting scale // *Journal of Vocational Behavior*. 2012. Vol. 80 (1). P. 173–186.
19. Zhang F., Parker S.K. Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review // *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 40. P. 126–146.
20. Deci E.L., Ryan R.M. The «what» and «why» of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior // *Psychological Inquiry*. 2000. Vol. 11. P. 319–338.
21. Luthans F., Avey J.B., Avolio B.J. et al. Psychological capital development: toward a micro-intervention // *Journal of Organizational Behavior*. 2006. Vol. 27. P. 387–393.
22. Hobfoll S.E. Social and psychological resources and adaptation // *Review of General Psychology*. 2002. Vol. 6. P. 307–324.
23. Bandura A. Human agency in social cognitive theory // *American Psychologist*. 1989. Vol. 44 (9). P. 1175–1184.
24. Bandura A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman, 1997.
25. Kolb D.A., Boyatzis R.E., Mainemelis C. Experiential learning theory: Previous research and new directions // *Perspectives on Thinking, Learning, and Cognitive Styles*. 2001. Vol. 1. P. 227–247.
26. Benner P. *From novice to expert: Excellence and power in clinical nursing practice*. Addison-Wesley, Menlo Park, CA, US, 1984.
27. Gordon H.J., Demerouti E., Le Blanc P.M. et al. Individual job redesign: job crafting interventions in healthcare // *Journal of Vocational Behavior*. 2018. Vol. 104. P. 98–114.
28. Ajzen I. From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior // Kuhl J., Beckmann J. (eds) *Action Control*. SSSP Springer Series in Social Psychology. Springer, Berlin, Heidelberg, 1985. P. 11–39.
29. Costantini A., Demerouti E., Ceschi A., Sartori R. Implementing job crafting behaviors: Exploring the effects of a job crafting intervention based on the theory of planned behavior // *Journal of Applied Behavioral Science*. 2020. Vol. 58 (3). P. 477–512.
30. Berg J., Dutton J., Wrzesniewski A., Baker W. *Job Crafting Exercise*. Job Crafting Exercise. Ann Arbor, MI, USA: University of Michigan, 2013.
31. van den Heuvel M., Demerouti E., Peeters M.C. The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective wellbeing // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2015. Vol. 88 (3). P. 511–532.
32. Sakuraya A., Shimazu A., Imamura K. et al. Effects of a job crafting intervention program on work engagement among Japanese employees: A pretest-posttest study // *BMC Psychology*. 2016. Oct 24. 4 (1). P. 49.
33. Demerouti E., Xanthopoulou D., Petrou P., Karagkounis C. Does job crafting assist dealing with organizational changes due to austerity measures? Two studies among Greek employees // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017. Vol. 26 (4). P. 574–589.
34. Kooij D.T., van Woerkom M., Wilkenloh J. et al. Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person-job fit and the role of age // *Journal of Applied Psychology*. 2017. Vol. 102. P. 971–982.
35. van Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. The longitudinal impact of a job crafting intervention // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2017. Vol. 26 (1). P. 107–119.
36. Demerouti E., Peeters M.C., van den Heuvel M. *Job Crafting Interventions: Do They Work and Why?* // Van Zyl L., Rothmann Sr.S. (eds) *Positive Psychological Intervention Design and Protocols for Multi-Cultural Contexts*. Springer, Cham, 2019. P. 103–125.
37. Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., Baker W.E. *Job crafting exercise*. University of Michigan: Center for Positive Organizational scholarship, 2008.
38. Bakker A.B., Demerouti E. *Job Demands–Resources Theory* // Chen P.Y., Cooper C.L. (eds) *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*. 2014. Vol. III. P. 1–28.
39. Costantini A., Landi S., Bonazzi M. Factors Influencing the use of the Balanced Scorecard: Evidence from a Regional Context in Italy // *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2020. Vol. 10 (2). P. 578–596.
40. von Thiele Schwarz U., Nielsen K., Edwards K. et al. How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2020. Vol. 30 (3). P. 415–427.

#### **JOB-CRAFTING TRAINING: PRINCIPLES OF INTERVENTION PROGRAM DESIGN AND THEIR EFFECTIVENESS**

*T.V. Kazantseva, T.A. Kinunen*

Saint-Petersburg State University

Job-crafting has a range of beneficial effects, such as increased engagement, creativity and productivity, increased well-being, self-determination, positive identity. Therefore, there is a growing need to develop intervention programs that develop job-crafting skills and to evaluate their effectiveness. The article provides an analysis of the main approaches to job-crafting training in terms of training content, training organisation and training effectiveness. The three theoretical models that are the content basis for intervention design (component, resource, and hierarchical) are described, as well as the principles of behavior modification in terms of social learning theory, theory of planned behavior,

and experiential learning theory. The components targeted by the training are described: reconstruction of work tasks, work relationships, value and meaning of work, work space and time, personal resource development, and factors that influence the effectiveness of the training, e.g., subjective norms, beliefs about the need for change, low perceived behavioral control. The basic elements of training may include: personality analysis (strengths, motivations, connections to other team members), job analysis (inventorying work requirements and ranking them by time commitment, importance, urgency), job and personality fit analysis, formulation of goals and action plan, iterative evaluation of successes, and obstacles to proactive job design and corrective action, and consolidation of changes. The available experience in creating training programs – their basic principles and goals, and research evaluating their effectiveness – is analyzed.

*Keywords:* job crafting, psychosocial work design, work engagement, psychological well-being, talent development, best practices, intervention program.