

Проактивное конструирование работы (джоб-крафтинг) как фактор повышения субъективного благополучия и успеха

Т. В. Казанцева¹, С. Д. Гуриева¹, Л. В. Марарица¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет
199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7–9

Сведения об авторах:

Татьяна Валерьевна Казанцева

e-mail: tatakaz@mail.ru

SPIN-код: 7829-4813

Scopus AuthorID: 57192421057

ResearcherID: A-7935-2016

ORCID: 0000-0002-2540-2976

Светлана Дзахотовна Гуриева

e-mail: gurievasv@gmail.com

SPIN-код: 7849-2577

Scopus AuthorID: 15768862700

ResearcherID: Z-7093-2014

ORCID: 0000-0002-4305-432X

Лариса Валерьевна Марарица

e-mail: larisamararitsa@mail.ru

Scopus AuthorID: 57215417699

ResearcherID: H-9637-2014

ORCID: 0000-0003-3858-5369

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

© Авторы (2022).

Опубликовано Российским государственным педагогическим университетом им. А. И. Герцена.

Аннотация. В 2020-2021 гг. произошли глобальные изменения в работе людей, в том числе и в сфере образования. Кризис, вызванный пандемией COVID-19 и резкой цифровизацией рабочего места, привел драматическому росту обращений за психологической помощью. Выгорание, хронический стресс, эмоциональное истощение, изоляция, обедненная коммуникация и социальное взаимодействие – все это может препятствовать творчеству и новаторству, быть причиной снижения вовлеченности и субъективного благополучия.

В этой новой реальности субъективный успех и благополучие работающего человека, в том числе и педагога, будут зависеть главным образом от его проактивности. Инициативное рабочее поведение, нацеленное на адаптацию человеком рабочих задач и ситуации к собственным сильным сторонам, способностям, целям и интересам, получило название «проактивного конструирования работы» («крафтинг работы») (job crafting, Wrzesniewski, Dutton 2001). Цель данной работы состояла в том, чтобы систематизировать различные модели проактивного конструирования работы (ПКР), а также исследования о его связи с уровнем субъективного благополучия и успешности. Полученные данные могут послужить основой для интервенций, призванных усилить креативность, вовлеченность педагога, а главное – его благополучие и субъективный успех.

Одна из моделей выделяет три вида ПКР: реконструирование рабочих задач, отношений и смыслов (Wrzesniewski, Dutton 2001). Другая модель (Tims, Bakker, Derks 2012) содержит четыре элемента: поиск развивающих и бросающих вызов требований и задач, уменьшение мешающих работать требований, увеличение социальных и структурных ресурсов работы. Трех-

уровневая модель конструирования работы (Zhang, Parker 2019) включает: ориентацию на крафтинг работы или его избегание; поведенческую или когнитивную формы ПКР; различные способы, которыми люди адаптируют работу под себя. Именно конструирование работы оказалось тем медиатором, который связывает проактивность как свойство личности с субъективным благополучием, с одной стороны, и психологический капитал человека с вкладом в инновационные решения, с другой. Приводятся данные о практике ПКР в сфере образования.

Ключевые слова: проактивное конструирование работы, крафтинг работы, проактивное поведение, субъективный успех, субъективное благополучие

Job crafting as a factor improving subjective well-being and success

T. V. Kazantseva¹, S. D. Gurieva¹, L. V. Mararitsa¹

¹ St. Petersburg State University
7/9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg 199034, Russia

Authors:

Tatiana V. Kazantseva

e-mail: tatakaz@mail.ru

SPIN: 7829-4813

Scopus AuthorID: 57192421057

ResearcherID: A-7935-2016

ORCID: 0000-0002-2540-2976

Svetlana D. Gurieva

e-mail: gurievasv@gmail.com

SPIN: 7849-2577

Scopus AuthorID: 15768862700

ResearcherID: Z-7093-2014

ORCID: 0000-0002-4305-432X

Larisa V. Mararitsa

e-mail: larisamararitsa@mail.ru

Scopus AuthorID: 57215417699

ResearcherID: H-9637-2014

ORCID: 0000-0003-3858-5369

Funding: This study was supported by Russian Science Foundation, grant No. 22-18-00452 "Psychosocial design of the workspace as a factor of an employee's subjective well-being and the innovation potential of the organization".

Copyright:

© The Authors (2022).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

Abstract. The years 2020-2021 brought substantive changes in people's work patterns, including those in the field of education. The crisis caused by the COVID-19 pandemic and ubiquitous digitalization of the workplace has led to a dramatic increase in requests for psychological help. Burnout, chronic stress, emotional exhaustion, isolation, poor communication and social interaction can hinder creativity and innovation and reduce engagement and subjective well-being. In this new reality, subjective success and well-being of an employee, including a teacher, will depend mainly on his/her proactivity. Proactive work behavior, aimed at adapting a person's job tasks and situations to their own strengths, abilities, goals and interests, has been called "job crafting" (Wrzesniewski, Dutton 2001). The purpose of this work is to systematize various models of job crafting, as well as research on its relationship with the level of subjective well-being and success. The obtained data can serve as the basis for interventions designed to increase creativity, teacher involvement and, most importantly, their well-being and subjective success.

One of the models distinguishes three types of job crafting: task crafting, relationship crafting and cognitive crafting (Wrzesniewski, Dutton 2001). Another model (Tims, Bakker, Derks 2012) contains four elements: search for developmental and challenging requirements and tasks, reduction of interfering requirements, increase in social and structural resources of work. The three-level job crafting model (Zhang and Parker, 2019) includes: job crafting orientation or avoidance; behavioral or cognitive forms of crafting; ways people take to adapt work so that it suits their needs. On the one hand, job crafting has turned out to be a mediator that links proactivity as a personality trait with subjective well-being. On the other hand, it establishes a link between a person's psychological capital and his/her contribution to innovative

decisions. The article provides data on job crafting practices in the field of education.

Keywords: job crafting, proactive behavior, subjective success, subjective wellbeing

Введение

В 2020-2021 гг. произошли глобальные изменения в работе людей, в том числе и в области образования. Кризис, вызванный пандемией COVID-19 и резкой цифровизацией рабочего места, привел драматическому росту обращений за психологической помощью (Saladino, Algeri, Augieremma 2020). Выгорание, хронический стресс, эмоциональное истощение, изоляция, обедненная коммуникация и социальное взаимодействие – все это может препятствовать творчеству и новаторству, быть причиной снижения вовлеченности и субъективного благополучия работающего человека (Gabriel, Aguinis 2021). Работа учителя, в силу своей специфики, включает не только интеллектуальный, но и интенсивный эмоциональный труд. Как и другие представители профессий «человек – человек», педагоги являются уязвимой группой в сфере психического здоровья и требуют особенно внимательного отношения.

В новой реальности субъективный успех и благополучие работающего человека, в т. ч. и педагога, будут зависеть, главным образом, от его проактивности. Инициативное рабочее поведение, нацеленное на адаптацию человеком рабочих задач и ситуации к собственным сильным сторонам, способностям, целям и интересам, получило название «проактивного конструирования работы» (перевод термина «крафтинг работы» (job crafting, Wrzesniewski, Dutton 2001) предложенный нами как наиболее точно отражающий суть феномена). Понятие новое, не устоявшееся в русскоязычной литературе и не получившее в ней должного освещения.

Цель данной работы состояла в том, чтобы систематизировать различные модели проактивного конструирования работы (ПКР), а также исследования о его связи с уровнем субъективного благополучия и успешности. В отдельную задачу выделен анализ исследований ПКР в сфере образования. Полученные данные могут послужить основой для интервенций, призванных усилить креативность, во-

влеченность педагога, а главное – его благополучие и субъективный успех.

Материалы и методы

Исследование представляет собой тематический анализ обзорных и эмпирических статей по проблеме ПКР. Поиск осуществлялся в базе данных Гугл Академия. Из обзоров по поисковым запросам («job crafting» и «проактивное рабочее поведение», «крафтинг рабочих задач», «job crafting, wellbeing and subjective success», «job crafting interventions», «job crafting in teaching») были отобраны 19 статей (1 – на русском языке) по критериям релевантности, цитируемости и актуальности (опубликованных не ранее 2001 г.).

Результаты и их обсуждение

В результате анализа литературы были выделены три модели ПКР, определены эффекты ПКР в сфере образования, найдены эмпирические подтверждения связи ПКР с субъективной успешностью и благополучием; описаны основные интервенции, связанные с ПКР.

Модели проактивного конструирования работы

Были выделены компонентная, ресурсная и иерархическая модели ПКР.

Сами разработчики понятия «крафтинг работы» (ПКР) предполагали три типа творчества на рабочем месте: 1) реконструирование задач (видоизменение рабочих задач); 2) реконструирование социальных отношений; 3) когнитивное реконструирование (изменение человеком образа мыслей о своей работе, поиск новых смыслов). Подход с точки зрения крафтинга исходит из того, что мотивация к творческому подходу к работе лежит в потребностях работающего человека в самодетерминации, позитивной идентичности и социальной принадлежности. Реализация этих потребностей способствует росту осмысленности работы и удовлетворенности ею (Wrzesniewski et al. 2013). Так, учитель, тратящий время на обучение информационным технологиям, чтобы удовлетворить страсть к ИТ, прибегает к реконструированию рабочих за-

дач. Поиск новых коллег для сотрудничества, организация событий с коллегами, шефство над отдельными учениками, новые способы взаимодействия с родителями учеников будут примерами реконструирования отношений. Вера в особую миссию учителя и восприятие своей работы как служения представляет вариант когнитивного реконструирования. Следует особо подчеркнуть, что ПКР – это создание и инициирование изменений в работе, в отличие от пассивной подстройки под ситуацию на рабочем месте.

Другая – ресурсная – модель ПКР (Tims, Bakker, Derks 2012) 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. Авторами модели была разработана шкала ПКР, измеряющая выраженность каждого из этих элементов. В качестве теоретической рамки ими использовалась модель «требования работы – ресурсы» (Bakker, Demerouti 2007), поэтому они определяют ПКР как изменения, осуществляемые работниками, чтобы сбалансировать рабочие требования, рабочие ресурсы и свои способности/ потребности. Характеристики работы делятся на два больших класса: требования работы и рабочие ресурсы. Требования – это физиологическая и психологическая «цена» работы (физические, когнитивные и эмоциональные вложения и усилия). Ресурсы – те аспекты работы, которые помогают достичь рабочих целей, стимулировать профессиональный рост (например, автономия или обратная связь о работе).

Две эти доминирующие точки зрения на ПКР были объединены в иерархической модели ПКР (Zhang, Parker 2019), включающей три уровня ПКР: начиная от базового (ориентацию на крафтинг работы или его избегание); далее следуя к выбору поведенческой или когнитивной формы ПКР; и заканчивая определением

конкретных способов, которыми люди адаптируют работу под себя. Методы избегания часто являются дисфункциональным поведением, которое может приводить к ухудшению отношений с руководителем, потому что такое поведение часто заметно (Zhang, Parker 2019).

Эффекты проактивного конструирования работы в сфере образования

Поскольку понятие ПКР является достаточно новым, исследований рабочего поведения учителей еще не так много. К настоящему моменту установлена связь ПКР с женским полом и возрастом учителя (пик приходится на возраст 40–50 лет, в этом возрасте проактивность выражена больше, чем в 50+ и 22–30 лет); при этом другие демографические факторы (образование учителя, опыт работы) не имеют с ним связи (Polatci, Sobaci 2018). В том же исследовании выявлена связь ПКР и удовлетворенности работой учителей; в исследовании испанских психологов (Alonso, Fernández-Salinerо, Тора 2019) также обнаружены корреляции ПКР с эффективностью работы, вовлеченностью и субъективным благополучием педагогов – все эти данные говорят о том, что более гибкие и инициативные педагоги способны обеспечить более качественный учебный процесс.

На представительной выборке, включавшей 1886 учителей, показано, что ПКР служит критически важным элементом, опосредующим связь между удовлетворенностью базовых потребностей и эффективностью деятельности педагогов (Huang, Sun, Wang 2022).

Исследования выгорания учителей возвращают самим учителям ответственность за свое психологическое состояние, показывая, что именно их проактивность в модификации рабочих задач, рабочих отношений и смыслов служат профилактикой выгорания (Adatia, Mielke 2019). ПКР также способно культивировать жизнестойкость учителей, которая помогала бы им справляться с высокими требованиями профессии (Van Wingerden, Poell 2019).

Связь практики проактивного конструирования работы с субъективным благополучием и успешностью

Основными следствиями проактивности в литературе называются повышение субъективного благополучия и продуктивности работы. Именно конструирование работы оказалось тем медиатором, который связывает проактивность как свойство личности с субъективным благополучием (Sepahvand, Arefnezhad, Chgni, Sepahvand 2021), с одной стороны, и психологический капитал человека с вкладом в инновационные решения, с другой (Tho 2022).

По разным данным, ПКР связано с удовлетворенностью работой и включенностью, позитивностью Я-образа (организационной идентичности, профессиональной идентичности, ролевой идентичности, рабочей идентичности), воспринимаемым контролем, готовностью к изменениям, позитивными эмоциями, состоянием потока, инновационностью, креативностью работы, однако до сих пор остается не понятным, ПКР здесь выступает как причина или как результат (Wrzesniewski, LoBuglio, Dutton, Berg 2013; Чухрова 2021).

Интересные результаты были получены по поводу связи ПКР и креативности: инвертированная U-образная кривая показывает, что слишком большие инвестиции в адаптацию задачи могут помешать креативному ее решению, так же, как и их отсутствие (Wang, Lau 2021). Показано, для того чтобы работа приводила к вовлеченности и сочеталась с психологическим благополучием, важно, чтобы ПКР опиралось не только на цели человека, но и сопровождалось рефлексией, наблюдением за собой (Zeijen, Peeters, Nakanen 2018).

Основные интервенции, включающие проактивное конструирование работы

Основные интервенции, стимулирующие ПКР, восходят к оригинальному Мичиганскому тренингу проактивности

(Berg, Dutton, Wrzesniewski, Baker 2008), содержащему шесть шагов:

- 1) анализ личности (сильных сторон, мотивов, связи с другими членами команды);
- 2) анализ работы (инвентаризация рабочих требований 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, рабочих требованиях) 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.

Метаанализ показал, что влияние интервенций, связанных с ПКР, на качество работы является значимым, этот эффект опосредован значимым увеличением вовлеченности (Oprea, Barzin, Vîrgă et al. 2019). В денежном выражении интервенции увеличивают прибыль на 14,1% за три месяца, закрепляя ПКР как новую эффективную практику.

Выводы

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, что исследования ПКР находятся в зачаточной стадии. Во-вторых, что конструирование работы – это современная практика, имеющая множество полезных эффектов (от повышения вовлеченности, креативности и продуктивности работы до роста благополучия, самодетерминации, позитивной идентичности), в связи с чем необходимость в дальнейших исследованиях становится острой. В-третьих, усиливается потребность в разработке программ интервенций, развивающих ПКР, и оценке их эффективности.

Литература

- Чухрова, Н. В. (2021). Джоб-крафтинг-инструмент мотивации персонала и повышения удовлетворенности трудом. *Мотивация и оплата труда*, № 2, с. 92–97.
- Adatia, S., Mielke, C. (2019) The burnout cure: Learning to love teaching again. *The Canadian Journal of Action Research*, vol. 20, pp. 86–88.
- Alonso, C., Fernández-Salineró, S., Topa, G. (2019) The impact of both individual and collaborative job crafting on Spanish teachers' well-being. *Education Sciences*, vol. 9 (2), p. 74.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007) The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, pp. 309–328.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., Baker, W. E. (2008) *Job crafting exercise*. [Электронный ресурс]. URL: <http://positiveorgs.bus.umich.edu.proxy.library.uu.nl/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf> (дата обращения 14.12.2018).
- Gabriel, K. P., Aguinis, H. (2022) How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, vol. 65 (2), pp. 183–192.
- Huang, X., Sun, M., Wang, D. (2022) Work harder and smarter: The critical role of teachers' job crafting in promoting teaching for creativity. *Teaching and Teacher Education*, vol. 116, p. 103758.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., Rusu, A. (2019) Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28 (6), pp. 723–741. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1646728
- Polatci, S., Sobaci, F. (2018) The effect of Job Crafting on Job Satisfaction: A research on teachers. *Journal of Global Strategic Management*, vol. 12, pp. 49–56.
- Saladino, V., Algeri, D., Auriemma, V. (2020) The psychological and social impact of Covid-19: new perspectives of well-being. *Frontiers in psychology*, vol. 11 (577684), pp. 1–6. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.577684
- Sepahvand, R., Arefnezhad, M., Fathi Chgni, F., Sepahvand, M. (2021) The Relationship Between proactive personality and psychological well-being with the Mediating Role of job crafting. *Journal of Psychological Achievements*, vol. 28 (1), pp. 215–240.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, vol. 80 (1), pp. 173–186.
- Tho, N. D. (2022) Employees' psychological capital and innovation outputs: the roles of job crafting and proactive personality. *Innovation*, vol. 24 (2), pp. 333–353.
- Van Wingerden, J., Poell, R. F. (2019) Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloS One*, vol. 14 (9), e0222518. DOI: 10.1371/journal.pone.0269347
- Wang, Y., Lau, D. C. (2021) How and why job crafting influences creative performance? A resource allocation explanation of the curvilinear moderated relations. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 39 (1), pp.1–27. DOI: 10.1007/s10490-021-09773-x
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, vol. 26 (2), pp. 179–201.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013) Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, vol. 1, pp. 281–302.
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C., Hakonen, J. J. (2018) Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management Journal*, vol. 28 (2), pp. 357–373.
- Zhang, F., Parker, S. K. (2019) Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, vol. 40 (2), pp. 126–146.

References

- Adatia, S., Mielke, C. (2019) The burnout cure: Learning to love teaching again. *The Canadian Journal of Action Research*, vol. 20, pp. 86–88. (In English)
- Alonso, C., Fernández-Salineró, S., Topa, G. (2019) The impact of both individual and collaborative job crafting on Spanish teachers' well-being. *Education Sciences*, vol. 9 (2), p. 74. (In English)

- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007) The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, pp. 309–328. (In English)
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., Baker, W. E. (2008) *Job crafting exercise*. [Online]. Available at: <http://positiveorgs.bus.umich.edu.proxy.library.uu.nl/wp-content/uploads/Job-Crafting-Exercise-Teaching-Note-Aug-101.pdf> (accessed 14.12.2018). (In English)
- Chukhrova, N. V. (2021) Dzhob-krafting - instrument motivatsii personala i povysheniya udovletvorennosti trudom [Job crafting is a tool to motivate staff and increase job satisfaction.]. *Motivation and pay*, vol. 2, pp. 92–97. (In Russian).
- Gabriel, K. P., Aguinis, H. (2022) How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business Horizons*, vol. 65 (2), pp. 183–192. (In English)
- Huang, X., Sun, M., Wang, D. (2022) Work harder and smarter: The critical role of teachers' job crafting in promoting teaching for creativity. *Teaching and Teacher Education*, vol. 116, p. 103758. (In English)
- Oprea, B. T., Barzin, L., Vîrgă, D., Iliescu, D., Rusu, A. (2019) Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28 (6), pp. 723–741. DOI: 10.1080/1359432X.2019.1646728 (In English)
- Polatci, S., Sobaci, F. (2018) The effect of Job Crafting on Job Satisfaction: A research on teachers. *Journal of Global Strategic Management*, vol. 12, pp. 49–56. (In English)
- Saladino, V., Algeri, D., Auriemma, V. (2020) The psychological and social impact of Covid-19: new perspectives of well-being. *Frontiers in psychology*, vol. 11 (577684), pp. 1–6. DOI: 10.3389/fpsyg.2020.577684 (In English)
- Sepahvand, R., Arefnezhad, M., Fathi Chgni, F., Sepahvand, M. (2021) The Relationship Between proactive personality and psychological well-being with the Mediating Role of job crafting. *Journal of Psychological Achievements*, vol. 28 (1), pp. 215–240. (In English)
- Tho, N. D. (2022) Employees' psychological capital and innovation outputs: the roles of job crafting and proactive personality. *Innovation*, vol. 24 (2), pp. 333–353. (In English)
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D. (2012) Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, vol. 80 (1), pp. 173–186. (In English)
- Van Wingerden, J., Poell, R. F. (2019) Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting. *PloS One*, vol. 14 (9), e0222518. DOI: 10.1371/journal.pone.0269347 (In English)
- Wang, Y., Lau, D. C. (2021) How and why job crafting influences creative performance? A resource allocation explanation of the curvilinear moderated relations. *Asia Pacific Journal of Management*, vol. 39 (1), pp.1–27. DOI: 10.1007/s10490-021-09773-x (In English)
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. (2001) Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, vol. 26 (2), pp. 179–201. (In English)
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013) Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. *Advances in positive organizational psychology*, vol. 1, pp. 281–302. (In English)
- Zeijen, M. E., Peeters, M. C., Hakonen, J. J. (2018) Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-management strategies? *Human Resource Management Journal*, vol. 28 (2), pp. 357–373. (In English)
- Zhang, F., Parker, S. K. (2019) Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior*, vol. 40 (2), pp. 126–146. (In English)