

## Апробация краткосрочной онлайн-программы обучения проактивному конструированию работы/учебы (джоб-крафтингу)

Т. В. Казанцева<sup>1</sup>, Л. В. Марарица<sup>1</sup>, Т. А. Кинунен<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 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: 7829-4813

Scopus AuthorID: 57192421057

ResearcherID: A-7935-2016/

ORCID: 0000-0002-2540-2976

**Лариса Валерьевна Марарица**

e-mail: larisamararitsa@mail.ru

SPIN: 9307-0838

Scopus AuthorID: 57215417699

ResearcherID: H-9637-2014

ORCID: 0000-0003-3858-5369

**Тамара Александровна Кинунен**

e-mail: kinunen@yandex.ru

SPIN: 2095-9946

ResearcherID: IXN-0418-2023

ORCID: 0009-0002-7107-099X

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

© Авторы (2024).

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

**Аннотация.** Одной из современных практик управления благополучием работника или обучающегося является джоб-крафтинг, или проактивное конструирование работы. Доказана связь проактивного реструктурирования рабочих задач, отношений и смыслов с профилактикой выгорания, увеличением вовлеченности сотрудника, его креативности и продуктивности. Аналогичные тенденции прослеживаются и в сфере образования: проактивная реализация студентами потребностей в автономии, принадлежности и компетентности способствует их академической успеваемости и благополучию.

Начинают появляться программы обучения джоб-крафтингу, однако исследования их результативности указывают на слабый краткосрочный эффект и отсутствие долгосрочных эффектов. Нами были проанализированы программы обучения проактивному конструированию работы, их содержательная структура и методологическая основа, а также данные об основных барьерах, препятствующих освоению навыков джоб-крафтинга.

Была разработана новая онлайн программа обучения джоб-крафтингу, включающая обязательные элементы предшествующих программ и учитывающая их ограничения. Основными индивидуальными барьерами в освоении джоб-крафтинга являются слабая выраженность у человека такого личностного свойства, как проактивность, а также снижение со временем мотивации к внедрению джоб-крафтинга в своей рабочей или учебной жизни.

Авторская программа состояла из трех еженедельных групповых зум-сессий, длящихся 80 минут. Кроме этого, в нее были включены домашние задания, представляющие собой работу в парах между групповыми занятиями по определенному алгоритму. Целью домашних заданий было более тщательное обсуждение индивидуальных изменений, а также взаимная эмоциональная поддержка и сопровождение. Содержание программы было дополнено большим блоком по развитию проактивности в контексте работы или учебы, а также разделом, направленным на развитие представления о своей работе как о том, что можно реконструировать с учетом персональных целей и ценностей.

Апробация программы происходила на нескольких группах работающих и обучающихся людей. Обсуждаются специфические сложности внедрения подобных программ и предложения по усовершенствованию их содержания, организационных и методических аспектов реализации.

**Ключевые слова:** проактивность, проактивное конструирование работы, настройка работы, джоб-крафтинг, обучение, мягкие навыки

# Approbation of a short-term online training program for proactive work/study design (job crafting)

T. V. Kazantseva<sup>1</sup>, L. V. Mararitsa<sup>1</sup>, T. A. Kinunen<sup>1</sup>

<sup>1</sup> St. Petersburg State University,  
7–9 Universitetskaya Emb., Saint-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

### **Larisa V. Mararitsa**

e-mail: larisamararitsa@mail.ru

SPIN: 9307-0838

Scopus AuthorID: 57215417699

ResearcherID: H-9637-2014

ORCID: 0000-0003-3858-5369

### **Tamara A. Kinunen**

e-mail: kinunen@yandex.ru

SPIN: 2095-9946

ResearcherID: IXN-0418-2023

ORCID: 0009-0002-7107-099X

**Funding:** The work was supported by Grant of the Russian Science Foundation No. 22-18-00452 'Psychosocial design of the workspace as a factor in the employee's subjective well-being and the organization's innovative potential'.

Copyright:

© The Authors (2024).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

**Abstract.** Job crafting, or proactive work design, is a modern practice of managing the employee's or student's well-being. Earlier research established that proactive restructuring of work tasks, relationships and meanings is associated with burnout prevention along with increased employee engagement, creativity and productivity. Similar trends can be traced in education: proactive fulfilment by students of their needs for autonomy, belonging and competence improves their academic performance and well-being.

Job crafting training programs are now emerging, but studies show that short-term effects of such programs are weak and long-term effects are non-existent. In our study, we analyzed proactive work design training programs (their content structure and methodological basis) and the data on the main barriers to mastering job crafting skills. We developed a new online job crafting training program, which includes mandatory elements of existing programs and takes into account their limitations. We also identified the main individual barriers to mastering job crafting: weak personal proactivity and a decrease in motivation over time to implement job crafting in one's work or study.

Our program consisted of three weekly group zoom sessions lasting 80 minutes each. In addition, it included homework that involved pair work between group sessions according to a certain algorithm. The homework was aimed at a more thorough discussion of individual changes; it also was intended to ensure mutual assistance and emotional support. The program was supplemented by a large section on the development of proactivity in the context of work or study, and a section aimed at developing the idea of one's work as something that can be redesigned taking into account personal goals and values.

The program was tested in several groups of employees and students. The article discusses specific difficulties in the implementation of such programs and puts forward recommen-

dations for improving their content, organization and methodology.

**Keywords:** proactivity, proactive work redesign, job crafting, training program, soft skills

## Введение

В научной литературе появляется все больше данных о том, что счастье и позитивные эмоции работающего человека делают его более продуктивным (напр., Bellet et al. 2024). Одной из современных практик управления благополучием работника (или обучающегося) становится джоб-крафтинг – проактивное конструирование работником своих рабочих задач, социального окружения и отношения к работе таким образом, который соответствовал бы его ценностям, способностям и интересам. На настоящий момент, однако, программы вмешательств, направленные на джоб-крафтинг, не являются первым выбором для борьбы с эмоциональным выгоранием у сотрудников. Как правило, работа с выгоранием на индивидуальном уровне идет с использованием методов управления стрессом, а не с применением методов устранения причин стресса, его профилактики (Cohen et al. 2023).

В то же время доказана связь проактивного реструктурирования рабочих задач, отношений и смыслов с профилактикой выгорания, увеличением вовлеченности сотрудника, его креативности и продуктивности (Orpea et al. 2019). Аналогичные тенденции прослеживаются и в сфере образования: проактивная реализация студентами потребностей в автономии, принадлежности и компетентности способствует их академической успеваемости и благополучию (Mülder et al. 2022).

Учитывая эти факты, ученые и практики в разных уголках мира активно разрабатывают программы обучения джоб-крафтингу, однако исследования их результативности указывают либо на слабый краткосрочный эффект, либо на отсутствие долгосрочных эффектов. Нами были проанализированы программы обучения проактивному конструированию работы, их содержательная структура и методологическая основа, а также данные об основных барьерах, препятствующих освоению навыков джоб-крафтинга (Ка-

занцева, Кинунен 2023). Основными индивидуальными барьерами в освоении джоб-крафтинга являются слабая выраженность у человека такого личностного свойства, как проактивность, а также снижение со временем мотивации к внедрению джоб-крафтинга в свою рабочую или учебную жизнь.

## Материалы и методы

Была разработана новая онлайн программа обучения джоб-крафтингу, включающая обязательные элементы предшествующих программ и учитывающая их ограничения. Авторская программа состояла из трех еженедельных групповых зум-сессий, длящихся по 80 минут. Для того чтобы усилить эффект присутствия и интерактивность обучения, участников просили не выключать камеры, комментировать и задавать вопросы голосом, нажимать на кнопки реакций. Активность стимулировалась работой в парах в отдельных сессионных залах.

Кроме этого, в программу были включены домашние задания, представляющие собой работу в парах между групповыми занятиями по определенному алгоритму. Пары формировались стабильные на весь период обучения. Целью домашних заданий было более тщательное обсуждение индивидуальных изменений, а также взаимная эмоциональная поддержка и сопровождение участниками друг друга. В целях апробации программа была реализована в четырех группах работающих или обучающихся людей численностью от 5 до 10 человек. Осуществлялась диагностика крафтинг-поведения, удовлетворенности работой и проактивности участников до и после прохождения тренинга.

## Результаты и их обсуждение

За теоретическую основу была взята трехкомпонентная теория, предложенная собственно разработчиками понятия «job-crafting» (Wrzesniewski et al. 2013), которые предполагали следующие типы (компоненты) творчества на рабочем месте: 1) крафтинг задач (видоизменение рабо-

чих задач), 2) крафтинг социальных отношений; 3) когнитивный крафтинг (изменение человеком образа мыслей о своей работе, поиск новых смыслов).

Содержание программы было усилено большим блоком по развитию проактивности в контексте работы или учебы, а также разделом, направленным на развитие представления о своей работе/учебе как о том, что можно реконструировать с учетом персональных целей и ценностей, подстроить под себя.

Процесс обучения новым навыкам опирался на принципы теории социального научения: 1) ролевое моделирование (предоставлялись примеры эффективного (проактивного) поведения); 2) вербальное убеждение, обратную связь, поддержку со стороны других людей; и 3) опыт достижения целей, например, опыт, в котором большая цель разбивается на конкретные и достижимые шаги (Bandura 1997). Кроме того, программа обучения базировалась на идее о том, что человек мотивирован самостоятельно поставленными целями и действует для их достижения. Поэтому методика обучения включала следующие шаги: «понять механизм – поставить цель – сделать – проанализировать».

Структура первой зум-сессии состояла из следующих блоков:

1. Самодиагностика профессионального благополучия и удовлетворенности своей работой или учебой.
2. Обсуждение целей тренинга: «поменять работу, не меняя место работы».
3. Задание в парах на изучение моделей проактивного поведения на рабочем месте (сортировка цитат из реальных интервью успешных людей).
4. Обсуждение поведенческих моделей в общем кругу, общее в них и различия.
5. Знакомство с теорией и компонентами джоб-крафтинга и с идеей о том, что в любой, даже регламентированной работе можно найти несколько степеней свободы, чтобы настроить ее под себя.
6. Групповое обсуждение различий проактивного и реактивного поведения,

работа с метафорой проактивного человека как того, кто может «нарисовать мишень вокруг стрелы».

7. Изучение базовых навыков проактивных людей, которые будут закрепляться на тренинге: навык формулировки позитивных целей, умение выбрать фокус для изменений, умение находить ресурсы и видеть возможности для изменений, ставить эксперименты в поиске решения проблемы.
8. Индивидуальное упражнение на самомониторинг: поиск нескольких аспектов своей работы или учебы, которые хотелось бы изменить.
9. Обсуждение разницы между позитивной и негативной мотивацией, формулировкой негативной и позитивной цели. Отработка навыка на нескольких примерах.
10. Назначение домашнего задания, которое включало в себя обсуждение в парах реальных примеров своего проактивного поведения в прошлом или настоящем, а также формулирование позитивной цели на ближайшее будущее относительно работы или учебы. Участники обменивались контактами со своим партнером и получали ссылку на алгоритм формулирования позитивной цели.

Вторая зум-сессия состояла из следующих элементов:

1. На основе выполненного домашнего задания в общем кругу участники пар рассказывают о примерах проактивного поведения своих партнеров в сфере профессиональной жизни. Задача группы – оценить эти примеры на проактивность и откликнуться. Цель этого этапа – задействовать механизм множественной позитивной обратной связи и усилить чувство самоэффективности каждого участника, закрепить понимание проактивности, расширить представление о конкретных примерах ее проявления.
2. Обсуждение фокуса изменений и позитивной цели, выбранной партнером. Таким образом закрепляется навык

формулирования позитивной цели и усиливается мотивация для ее достижения.

3. Психологическая разминка: разбираем, как известные пословицы может трактовать проактивный и реактивный человек. Цель этого этапа – демонстрация идеи о том, что управление изменениями – это управление отношением.
4. Обсуждение препятствий на пути к достижению позитивной цели.
5. Знакомство с механизмом «маленьких шагов» и «быстрых побед» для продвижения к своей цели и управления мотивацией.
6. Знакомство с концепцией движения к цели как серии экспериментов. Задача этого этапа – пробудить интерес к действию и снять страх ошибки. Задействуется механизм «поведенческой активации».
7. Работа в парах – обсуждение с партнером следующего шага к своей цели («быстрой победы») и планирование эксперимента.
8. Работа в парах – обсуждение возможных барьеров и способов их преодолеть.
9. Назначение домашнего задания: помочь партнеру реализовать свой эксперимент, и обсудить его перед следующей групповой встречей.

Третья зум-сессия задумывалась как интегрирующая опыт запуска изменений участниками своего профессионального/учебного пути.

Участники оценивали свои успехи, обменивались опытом с участниками группы, обсуждали препятствия к проактивности и способы их корректировки, закрепляли идею авторства своей профессиональной судьбы, усиливали чувство самоэффективности.

Апробация программы происходила на нескольких группах работающих и обучающихся людей. Была собрана обратная связь от участников о сильных и слабых аспектах программы. В перспективе планируется количественная оценка полу-

ченного сдвига на основе анализа данных опросных методов до и после обучения, а также сравнения с данными контрольной группы, не проходившей данное обучение. Это позволит оценить эффективность разработанной интервенции.

### Выводы

Подводя итоги разработки и внедрения данной программы, отметим, что мы столкнулись с определенными сложностями, которые необходимо иметь в виду при реализации онлайн-программ: отсутствие у участников необходимых технических навыков для работы в программе Zoom, психологическая неготовность обсуждать с кем-либо сложные аспекты своей профессиональной жизни, сопротивление изменениям, непонимание концепта «проактивность», неумение перенести полученные знания в свою жизнь, отвлечение от процесса, невключенность. Участников необходимо заранее предупредить, что не следует планировать рабочие дела на время занятий, необходимо освободить время для всех трех зум-сессий, освещая цели и логику занятий. Возможно, оптимальным решением будет очный формат проведения встреч.

Сильными сторонами данной программы, по отзывам участников, являются ее актуальность, краткость, насыщенность и индивидуальный подход. Особо подчеркивалась возможность работать в паре и получать поддерживающую обратную связь от тренера, партнера и группы. Также, отмечалась возможность работать над теми целями, которые участники сформулировали самостоятельно.

В данной программе удалось уделить внимание главному препятствию к освоению крафтинг-поведения – проактивности. Последовательно отрабатывались навыки, свойственные проактивной модели поведения в профессиональной сфере: формулирование позитивных целей, выбор приоритетного фокуса для изменений, способность видеть возможности для изменений, управлять мотивацией и продвигаться к осуществлению целей.

## Литература

- Казанцева, Т. В., Кинунен, Т. А. (2023) Обучение проактивному конструированию работы (джоб-крафтингу): принципы построения программ интервенций и их эффективность. *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*, vol. 4, no. 72, pp. 189–198.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. DOI: 10.1111/1467-8721.00064
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., Ward, G. (2024) Does employee happiness have an impact on productivity? *Management science*, vol. 70, no. 3, pp. 1656–1679. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766>
- Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E. et al. (2023) Workplace interventions to improve wellbeing and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: a systematic review. *BMJ Open*, vol. 13, p. 28. DOI: 10.1136/bmjopen-2022-071203
- Mülдер, L. M. et al. (2022) Distinct patterns of university students study crafting and the relationships to exhaustion, well-being, and engagement. *Frontiers in psychology*, vol. 13, article 895930. DOI:10.3389/fpsyg.2022.895930
- Oprea, B. T. et al. (2019) Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 6, pp. 723–741.
- 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. DOI:10.1108/S2046-410X(2013)0000001015

## References

- Kazantseva, T. V., Kinunen, T. A. (2023) Obuchenie proaktivnomu konstruirovaniyu raboty (dzhob-kraftingu): printsipy postroeniya programm interventsij i ikh effektivnost' [Training in proactive job design (job crafting): principles of constructing intervention programs and their effectiveness]. *Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N. I. Lobachevskogo. Seriya: Sotsial'nye nauki – Bulletin of the Nizhny Novgorod University named after N. I. Lobachevsky*, vol. 4, no. 72, pp. 189–198. (In Russian)
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman. DOI: 10.1111/1467-8721.00064
- Bellet, C. S., De Neve, J. E., Ward, G. (2024) Does employee happiness have an impact on productivity? *Management science*, vol. 70, no. 3, pp. 1656–1679. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.2023.4766> (In English)
- Cohen, C., Pignata, S., Bezak, E. et al. (2023) Workplace interventions to improve wellbeing and reduce burnout for nurses, physicians and allied healthcare professionals: a systematic review. *BMJ Open*, vol. 13, p. 28. DOI: 10.1136/bmjopen-2022-071203 (In English)
- Mülдер, L. M. et al. (2022) Distinct patterns of university students study crafting and the relationships to exhaustion, well-being, and engagement. *Frontiers in psychology*, vol. 13, article 895930. DOI:10.3389/fpsyg.2022.895930 (In English)
- Oprea, B. T. et al. (2019) Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol. 28, no. 6, pp. 723–741. (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. DOI:10.1108/S2046-410X(2013)0000001015. (In English)