

## Речевой крафтинг в контексте организационного развития сотрудника

С. Д. Гуриева<sup>1</sup>, О. Е. Гунделах<sup>1</sup>, Е. А. Юмкина<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Санкт-Петербургский государственный университет, 199034, Россия, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7/9

### Сведения об авторах:

#### **Светлана Дзахотовна Гуриева**

e-mail: s.gurieva@spbu.ru

SPIN: 7849-2577

Scopus Author ID: 56662088100

ResearcherID: N-7093-2014

ORCID: 0000-0002-4305-432X

#### **Ольга Евгеньевна Гунделах**

e-mail: oolgabbelova@gmail.com

SPIN: 4321-6361

Scopus AuthorID: 57894080000

ResearcherID: HGB-6749-2022

ORCID: 0000-0002-8924-2721

#### **Екатерина Анатольевна Юмкина**

e-mail: katerinayum@mail.ru

SPIN: 1528-0964

Scopus AuthorID: 57200223893

ResearcherID: N-2203-2015

ORCID: 0000-0003-4539-7235

**Финансирование:** Исследование выполнено при поддержке гранта РФ №22-18-00452-П «Психосоциальный дизайн рабочей среды как фактор субъективного благополучия сотрудника и инновационного потенциала организации».

© Авторы (2025).

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

**Аннотация.** Статья посвящена изучению специфики речевого крафтинга (voice behavior) как варианта проактивного поведения сотрудников, направленного на изменение рабочей среды, в российском организационном контексте. Несмотря на то, что большая часть исследований феномена опирается на количественные методы, качественный анализ позволяет глубже раскрыть содержательные аспекты высказываний. Целью исследования стала систематизация и анализ примеров речевого крафтинга, выявленных в ходе вторичного анализа транскриптов интервью, собранных для изучения практик крафтинга работы и крафтинга карьеры. Выборку составили 55 сотрудников российских государственных и коммерческих организаций. В результате контент-анализа было идентифицировано и классифицировано 67 примеров речевого крафтинга. Исследование выявило количественное преобладание побуждающего речевого крафтинга (promotive voice, 86,6%), нацеленного на улучшения и инновации, над препятствующим (prohibitive voice, 13,4%), ориентированным на предотвращение вреда. Выделены пять ключевых тематических категорий: (1) карьерное развитие и расширение функционала, (2) оптимизация процессов и инструментов, (3) организация труда и распределение ресурсов, (4) развитие бизнеса и продуктивные инициативы, (5) коммуникация и корпоративная культура. Содержательно инициативы сотрудников были в первую очередь сфокусированы на изменении собственного функционала в организации, что указывает на специфику активной карьерной стратегии в российских условиях. Ключевым фактором эффективности оказалась стратегия тщательной аргументации и подготовки предложений, а не просто их высказывания. Особое внимание уделяется анализу барьеров, с которыми сталкиваются сотрудники при реали-

зации речевого крафтинга. Основной практический вывод заключается в необходимости для российских компаний целенаправленно создавать психологически безопасную среду, особенно для развития препятствующего речевого крафтинга, и обучать руководителей конструктивному реагированию на инициативы сотрудников. Выявленные тематические категории могут служить основой для дальнейшей разработки психодиагностических инструментов. Полученные данные дополняют существующие в количественные исследования речевого крафтинга качественным пониманием содержания и контекста речевого крафтинга в современной России.

**Ключевые слова:** речевой крафтинг, проактивное речевое поведение, побуждающий речевой крафтинг, проактивное поведение, организационное поведение

# Voice behavior in the context of organizational employee development

S. D. Gurieva<sup>1</sup> O. E. Gundelakh<sup>1</sup>, E. A. Yumkina<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Saint Petersburg State University, 7/9 Universitetskaya Emb., Saint Petersburg 199034, Russia

## Authors:

### **Svetlana D. Gurieva**

e-mail: s.gurieva@spbu.ru

SPIN: 7849-2577

Scopus Author ID: 56662088100

ResearcherID: N-7093-2014

ORCID: 0000-0002-4305-432X

### **Olga E. Gundelakh**

e-mail: oolgabbelova@gmail.com

SPIN: 4321-6361

Scopus AuthorID: 57894080000

ResearcherID: HGB-6749-2022

ORCID: 0000-0002-8924-2721

### **Ekaterina A. Yumkina**

e-mail: katerinayum@mail.ru

SPIN: 1528-0964

Scopus AuthorID: 57200223893

ResearcherID: N-2203-2015

ORCID: 0000-0003-4539-7235

## Funding:

The study was supported by the Russian Science Foundation Grant No. 22-18-00452-P "Psychosocial design of the work environment as a factor of employee's subjective well-being and innovative potential

Copyright:

© The Authors (2025).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

**Abstract.** This article examines the specifics of voice behavior as a form of proactive conduct directed at improving the work environment within Russian organizations. Although quantitative approaches dominate this field of research, a qualitative perspective offers deeper insight into substantive aspects of employee initiatives. The study aimed to systematize and analyze instances of voice behavior drawn from a secondary analysis of interview transcripts collected to study job and career crafting practices. The sample consisted of 55 employees of Russian public and commercial organizations. A content analysis identified and classified 67 examples of voice crafting. The study revealed a quantitative predominance of promotive voice (86.6%), aimed at organizational improvement and innovation, over prohibitive voice (13.4%), focused on preventing problems. We identified five primary thematic categories: (1) career development and role expansion, (2) process and tool optimization, (3) work organization and resource allocation, (4) business development and product initiatives, and (5) communication and corporate culture. Notably, employee initiatives were primarily focused on changing their own roles within the organization, a pattern that underscores proactive career management in Russia. The effectiveness of these initiatives depended critically on employees presenting well-reasoned and prepared proposals, rather than on the mere act of speaking up. The analysis also examines the significant barriers that employees encounter. We conclude that for voice behavior to flourish, Russian companies must deliberately foster psychologically safe environments, especially for prohibitive voice behaviour, and train managers to respond constructively to employee input. The thematic categories identified here provide a foundation for developing psychodiagnostic tools. The study's qualitative findings complement the predominantly quantitative literature on voice behavior by elucidating the content and context of voice crafting in contemporary Russian workplaces.

**Keywords:** voice behavior, proactive behavior, promotive voice, prohibitive organizational behavior

## Введение

В современной бизнес-среде способность организации к адаптации и своевременное внедрение изменений является одним из ключевых факторов успеха. Одним из источников таких изменений выступают сами сотрудники, их инициатива и готовность открыто делиться своими

идеями и предложениями. В фокусе организационной и социальной психологии последних лет находится феномен речевого крафтинга (voice behavior), или проактивное речевое поведение, определяемое как вербальное поведение, нацеленное на конструктивное изменение ситуации через сообщение своих взглядов,

предложений и опасений (LePine, van Dyne 1998).

Выделяют различные виды речевого крафтинга: поддерживающий, конструктивный, защитный и деструктивный (Maynes, Podsakoff 2014); ориентированный на себя или на других, на совершенствование или профилактику, на настоящее или будущее (Chou, Barron 2016). Также современные исследования подчеркивают важность разграничения двух типов речевого крафтинга (voice behavior): побуждающего (promotive) и препятствующего (prohibitive) (Morrison 2023). Первый направлен в будущее и предлагает новые возможности, инициативы и пути улучшения деятельности организации. Второй же сфокусирован на прошлых или текущих проблемах, ошибках и рисках, которые могут нанести вред компании, если их проигнорировать (Liang et al. 2012). Мета-аналитическое исследование показывает, что эти типы поведения имеют разнонаправленную связь с эффективностью работы: в то время как побуждающий крафтинг коррелирует с ней положительно, препятствующий демонстрирует отрицательную связь (Chamberlin et al. 2017). Этот результат поднимает вопрос о способах создания организационной среды, которая бы не только поощряла сотрудников к высказыванию, но и позволяла максимально эффективно использовать потенциал как конструктивных предложений, так и своевременных предупреждений. Ответ на этот вопрос требует комплексного понимания широкого спектра предикторов проактивного речевого поведения, к которым относятся личностные особенности, установки, восприятие работы и организации, эмоции, убеждения и схемы мышления, поведение руководителя и лидера, контекстуальные факторы (Morrison 2014). Причем такие предикторы побуждающего и препятствующего речевого крафтинга как особенности личности и мотивации, стиль лидерства, характеристики коммуникации, организационные факторы существенно различаются (Li, Zhong 2020).

Большая часть данных при изучении речевого крафтинга получена с помощью количественных методов, при этом содержанию и контексту высказываний уделяется меньше внимания. Первичной целью качественного исследования, проведенного в 2023 году, было изучение практик крафтинга работы и карьерного крафтинга среди российских сотрудников. Однако в процессе сбора и анализа данных мы обратили внимание на то, что речевое поведение, направленное на изменение рабочей среды, является важным элементом нарративов респондентов. Это позволило нам использовать богатый эмпирический материал для вторичного анализа с фокусом на проявления и изучение речевого крафтинга. Таким образом, целью исследования является систематизация и анализ примеров речевого крафтинга, выявленных в транскриптах интервью, для углубленного понимания его специфики в российском организационном контексте.

### Материалы и методы

С целью изучения проактивного поведения сотрудников организаций в 2023 году было проведено качественное исследование. В исследовании приняли участие 55 сотрудников организаций и собственников бизнеса из России в возрасте от 25 до 65 лет, представляющих государственный и коммерческий сектор РФ. Исследование проводилось с использованием метода полуструктурированного интервью в формате видеосвязи с участием 9 интервьюеров. Гайд интервью был разработан на основе моделей крафтинга работы (job crafting) и карьеры (career crafting). Вопросы были сгруппированы в два блока: 1 – крафтинг работы (развитие компетентности и ответственности, снижение уровня изнуряющих требований на рабочем месте, наращивание социальных ресурсов на рабочем месте, поиск новых задач и развивающих требований на работе); 2 – крафтинг карьеры (выход за границы рабочего окружения, использование

отношений с людьми для развития карьеры, рефлексия позитивной роли работы и карьеры, выход за границы рабочих задач). Анализ данных: целью анализа был поиск и систематизация примеров речевого крафтинга, для чего был проведен контент-анализ текстов интервью.

### Результаты и их обсуждение

Контент-анализ транскриптов 55 интервью позволил идентифицировать и классифицировать 67 кейсов речевого крафтинга (voice behavior) у 28 респондентов. Анализ был сфокусирован на разделении высказываний на побуждающий (promotive) и препятствующий (prohibitive) крафтинг, в соответствии с моделью Лян (Liang et al. 2012), а также направлен на выявление их ключевых тематических направлений и контекстуальных особенностей.

Анализ выявил преобладание побуждающего речевого крафтинга (58 случаев, 86.6%) над препятствующим (9 случаев, 13.4%). Это указывает на то, что сотрудники в выборке были значительно более склонны высказывать предложения по улучшению и инновациям, нежели сообщать о существующих проблемах или

нарушениях. Побуждающий речевой крафтинг был направлен на предложение новых идей, инициатив и улучшений. В нарративах респондентов он часто проявлялся как прямое вербальное обращение к руководству с аргументированными предложениями. Например: «Я подошел к вопросу, говорю, так-так-так, можно сделать то-то-то»; «Я взяла на себя эту задачу, дорешать в письменном виде и отправить руководителю вместе с мотивационным письмом». Препятствующий речевой крафтинг был сфокусирован на предотвращении вреда путем указания на проблемы, ошибки или неэффективные процессы. Таких случаев было меньше, они демонстрировали высокую степень понимания организационных процессов. Например: «Я просто сразу говорю... что объективно мы не сильно выиграем... пытаться влезть в то, что невозможно»; «От некоторых [задач] я прям отказывалась, предупреждала, что я не вижу в этом смысла».

Все высказывания были категоризированы в несколько ключевых тематических категорий, отражающих область инициатив (см. таблицу 1).

Таблица 1. Тематическая классификация высказываний

№	Тематическая категория	Пример высказываний	N
1.	Карьерное развитие и расширение функционала	"На очередной one-to-one с боссом я прямо сказала: 'Давайте я возьму на себя еще и разбор воронки продаж, мне это интересно'".	22
2.	Оптимизация процессов и инструментов	"Я стараюсь сказать способы, как автоматизировать, связать одно с другим, как можно уменьшить количество данных отчетов".	11
3.	Организация труда и распределение ресурсов	"Я попросила свою заведующую... я попросила, ну давай минимальную ставку".	10
4.	Развитие бизнеса и продуктивные инициативы	"Давайте мы будем брать одного артиста и запускать его на десять концертов".	9
5.	Коммуникация и корпоративная культура	"[Предложила] уменьшить количество времени, потраченного на совещаниях... самой задавая вопрос и самой отвечая на него".	6

Выделение представленных тематических категорий не претендует на полноту. Следует отметить, что наибольшее число высказываний было отнесено к теме

карьерного развития и расширение функционала (наиболее частая категория): запросы на новые задачи, повышение, смену должности или роли с целью повышения

эффективности работы. Категория “Оптимизация процессов и инструментов”, предложения по автоматизации, изменению отчетности, внедрению шаблонов. В категорию “Организация труда и распределение ресурсов” были отнесены высказывания об инициативах по изменению графика, нагрузки, рабочего пространства, делегированию. Категория “Развитие бизнеса и продуктивные инициативы” включила: предложения новых услуг, выход на новые рынки, сотрудничество. И, наконец, предложения из категории “Коммуникация и корпоративная культура” включила инициативы по изменению форматов встреч, выстраиванию обратной связи.

Анализ нарративов позволил предварительно выявить факторы, способствующие и препятствующие речевому крафтингу, а также воспринимаемые респондентами последствия. Респонденты часто использовали стратегию аргументации и обоснования своих предложений наглядными данными («Приведя просто аргументированные доводы») или предварительной подготовкой («распечатала... принесла своему руководителю»). Также наблюдалась стратегия настойчивого продвижения идей («Мне приходилось об этом помнить, напоминать эту идею, продвигать постоянно»).

В нескольких случаях респондентами упоминался негативный опыт, связанный с препятствующим речевым крафтингом («получала за это замечание»). В других случаях озвучивались сомнения относительно результата усилий («убежденность в том, что предложения не будут услышаны»). Во многих случаях респонденты отмечали позитивный результат речевого крафтинга: предложение было принято и реализовано («и сказали, ну давай попробуем»), запрос удовлетворен («он пошел на уступки»). В части случаев исход был нейтральным (идея была выслушана, но не повлекла изменений) или негативным (конфронтация, игнорирование), что иногда приводило к решению об уходе («компания меня не поддержала, я ушла»).

Проведенное исследование позволяет углубить понимание специфики речевого крафтинга в российском организационном контексте при помощи качественных данных, раскрывающих смысловое содержание и контекст высказываний. Выявленное преобладание побуждающего речевого крафтинга говорит о том, что сотрудники в целом более склонны делиться идеями улучшений, чем сообщать о проблемах. Это может объясняться тем, что побуждающий крафтинг воспринимается как менее рискованный и более социально желательный тип поведения. Обнаруженный низкий уровень препятствующего речевого крафтинга требует отдельного объяснения и изучения. Проведенный анализ позволяет предположить, что его низкая частота может быть связана не с его неэффективностью, а с высокими воспринимаемыми рисками его проявления в конкретном организационном контексте (страх недопонимания, напряжения, конфликта, ожидание негативной реакции руководства, санкций, ограничений). Немногочисленные примеры препятствующего речевого крафтинга демонстрируют его высокую ценность для предотвращения негативных последствий и потерь, но требуют от сотрудника большой личной смелости и уверенности.

Качественный анализ выявил еще две особенности проявления речевого крафтинга в выборке. Во-первых, респонденты были наиболее активны в высказываниях, направленных на изменение собственной работы, роли и карьерной траектории в рамках организации. Это может отражать особенности трудовой мотивации и карьерных стратегий в современной России. Во-вторых, можно выделить важность аргументации и подготовки для респондентов при проявлении речевого крафтинга: отмечается стратегия обращения к руководителю не просто с идеей, но с готовым решением, расчетами или отчетом. Это свидетельствует о том, что для успешного речевого крафтинга в организациях сотруднику необходимо не только иметь идею, но и инвестировать

усилия в ее обоснование, снижая тем самым воспринимаемые риски для руководителя.

С практической точки зрения, результаты подчеркивают для российских компаний необходимость целенаправленного поощрения препятствующего речевого крафтинга через создание каналов для анонимных сообщений и формирование культуры, где критика воспринимается как забота об организации, а не как угроза. Также представляется важным обучение менеджеров навыкам конструктивного реагирования на оба типа речевого крафтинга, особенно на негативные сообщения, а также внедрение форматов, облегчающих аргументацию идей (например, выделение времени на подготовку предложений, предоставление шаблонов для их подачи), что может повысить эффективность побуждающего речевого крафтинга.

Ограничением настоящего исследования является то, что данные о речевом крафтинге в рамках исследования других смежных феноменов (крафтинг работы и крафтинг карьеры).

## Выводы

1. При анализе интервью с работниками российских организаций выявлено резкое преобладание побуждающего речевого крафтинга (предложения по улучшениям и инновациям) над препятствующим (сообщения о проблемах и рисках). Низкая доля препятствующего крафтинга может говорить о высоких воспринимаемых рисках его проявления.

2. Содержательно инициативы сотрудников в первую очередь сфокусированы на карьерном развитии и изменении собственного функционала в организации.

3. Успех реализации инициативы связан не только с высказыванием идеи, но и с тщательной подготовкой и аргументацией (расчеты, отчеты, готовые решения). Это выступает механизмом снижения воспринимаемых руководителем рисков.

4. Для организаций практический вывод заключается в необходимости целенаправленного создания психологически безопасной среды, особенно для развития препятствующего речевого крафтинга, и обучения руководителей конструктивному реагированию на инициативы сотрудников.

## Литература

- Chamberlin, M., Newton, D. W., Lepine, J. A. (2017) A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, vol. 70, no. 1, pp. 11–71. DOI: 10.1111/peps.12185
- Chou, S. Y., Barron, K. (2016) Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents. *Management Research Review*, vol. 39, no. 12, pp. 1720–1737. DOI: 10.1108/MRR-09-2015-0199
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (1998) Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, vol. 83, no. 6, pp. 853–868. DOI: 10.1037/0021-9010.83.6.853
- Li, F., Zhong, X. (2020) The distinction between promotive and prohibitive voice. *Advances in Psychological Science*, vol. 28, no. 11, pp. 1939–1952. DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.01939
- Liang, J., Farh, C. I., Farh, J. L. (2012) Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, vol. 55, no. 1, pp. 71–92. DOI: 10.5465/amj.2010.0176
- Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014) Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, vol. 99, no. 1, pp. 87–112. DOI:10.1037/a0034284

- Morrison, E. W. (2014) Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 173–197. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328
- Morrison, E. W. (2023) Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, vol. 10, no. 1, pp. 79–107. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654

### References

- Chamberlin, M., Newton, D. W., Lepine, J. A. (2017) A meta-analysis of voice and its promotive and prohibitive forms: Identification of key associations, distinctions, and future research directions. *Personnel Psychology*, vol. 70, no. 1, pp. 11–71. DOI: 10.1111/peps.12185 (In English)
- Chou, S. Y., Barron, K. (2016) Employee voice behavior revisited: its forms and antecedents. *Management Research Review*, vol. 39, no. 12, pp. 1720–1737. DOI: 10.1108/MRR-09-2015-0199 (In English)
- LePine, J. A., Van Dyne, L. (1998) Predicting voice behavior in work groups. *Journal of applied psychology*, vol. 83, no. 6, pp. 853–868. DOI: 10.1037/0021-9010.83.6.853 (In English)
- Li, F., Zhong, X. (2020) The distinction between promotive and prohibitive voice. *Advances in Psychological Science*, vol. 28, no. 11, pp. 1939–1952. DOI: 10.3724/SP.J.1042.2020.01939 (In English)
- Liang, J., Farh, C. I., Farh, J. L. (2012) Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management journal*, vol. 55, no. 1, pp. 71–92. DOI: 10.5465/amj.2010.0176 (In English)
- Maynes, T. D., Podsakoff, P. M. (2014) Speaking more broadly: an examination of the nature, antecedents, and consequences of an expanded set of employee voice behaviors. *Journal of applied psychology*, vol. 99, no. 1, pp. 87–112. DOI:10.1037/a0034284 (In English)
- Morrison, E. W. (2014) Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 173–197. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328 (In English)
- Morrison, E. W. (2023) Employee voice and silence: Taking stock a decade later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, vol. 10, no. 1, pp. 79–107. DOI: 10.1146/annurev-orgpsych-120920-054654 (In English)