

Программа развития крафтинг-поведения на рабочем месте: методологические основания и опыт внедрения

Т. В. Казанцева¹, Л. В. Марарица¹, Т. А. Кинунен¹

¹ Санкт-Петербургский государственный университет, 199034, Россия, Санкт-Петербург, Университетская набережная 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: larisamararitza@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 РФФ 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. Крафтинг работы и учебы – проактивное конструирование работником или обучающимся своих задач, социального окружения и отношения к работе оказался в фокусе интереса программ коррекции и управления благополучием, но исследования их результативности указывают на слабый эффект или его отсутствие. Нами была разработана новая онлайн-программа обучения крафтингу, учитывающая ограничения предыдущих. Программа опирается на несколько методологических оснований: 1) модель ADKAR, ориентированная на поэтапное управление изменениями на уровне отдельного человека, 2) принцип парного обучения (с напарником), 3) основы терапии принятия и ответственности АСТ, 4) позитивная педагогика, основанная на принципах позитивной психологии М. Селигмана, 5) экспериментальное обучение (Д. Колб) через рефлексию над опытом, полученным непосредственно в процессе тренинга. Структура тренинга описана в статье Казанцева, Марарица, Кинунен (2024). В исследовании эффективности программы на студенческой выборке в июле-ноябре 2024 г. приняли участие 53 студента, обучающихся на программах по социальным наукам СПбГУ (87% женщины). Участники случайным образом распределялись на две группы – контрольная и экспериментальная. Размер итоговой выборки составил 29 человек (83% женщин), средний возраст итоговой выборки составил 27 лет ($M = 27,48$, $SD = 9,85$). Проверка с критерием Манна – Уитни показала, что нет различий между

контрольной и экспериментальной группой на первом срезе (до обучения).

После обучения между ними обнаруживаются статистически значимые различия по психоэмоциональному благополучию (WHO-5, средние в экспериментальной $M = 9,70$, $SD = 2,00$, в контрольной $M = 6,33$, $SD = 1,16$, $p = 0,02$ для Манна – Уитни и $p = 0,01$ при проверке с помощью дисперсионного анализа ANOVA). Среди проактивных установок обнаружено изменение в чувстве личной ответственности за происходящее вокруг (2_PAS, эксп. гр. $M = 3,45$, $SD = 0,51$, в контр. $M = 2,67$, $SD = 0,58$, $p = 0,05$ и $p = 0,02$ соответственно), а также в ответе на вопрос из шкалы социального крафтинга о дружбе с людьми, имеющими схожие навыки или интересы (15 JSQ, в эксп. гр. $M = 4,65$, $SD = 0,81$, в контр. $M = 5,67$, $SD = 0,58$, $p = 0,05$ и $p = 0,05$ соответственно).

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

A program promoting job crafting behavior: Methodological foundations and practical experience

T. V. Kazantseva¹, L. V. Mararitsa¹, T. A. Kinunen¹

¹ Saint-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: supported by Grant of RSF No. 22-18-00452-P, Psychosocial design of the workspace as a factor in the employee subjective well-being and the innovative potential of the organization.

Copyright:

© The Authors (2025).

Published by Herzen State

Pedagogical University of Russia.

Abstract. Job or study crafting – proactive steps taken by employees or students to redesign their tasks, social environment, or work attitude — has become the focus of well-being intervention and management programs. Research on their effectiveness, however, indicates a weak effect or none at all. We have developed a new online crafting training program which addresses the limitations of the previous ones. Our program draws on the following methodologies: 1) the ADKAR Model, which focuses on step-by-step change management at the individual level; 2) the principle of paired learning; 3) the fundamentals of the Acceptance and Commitment Therapy (ACT); 4) positive pedagogy based on M. Seligman’s Positive Psychology Theory; and 5) D. Kolb’s Experiential Learning Model, based on reflection on the experiences gained directly during training. The training structure is described in an article by Kazantseva, Mararitsa, and Kinunen (2024).

A total of 53 students (87% women) enrolled in social science programs at Saint-Petersburg State University participated in a study of the program’s effectiveness, which ran between July and November 2024. Participants were randomly assigned to two groups: a control and an experimental one. The final sample totaled 29 individuals (83% women) with an average age of 27 years ($M=27.48$, $SD=9.85$). A Mann–Whitney U test revealed no differences between the control and the experimental group at the initial assessment (before the training).

After the training, statistically significant differences were found in psychoemotional well-being (WHO-5, mean scores: $M=9.70$, $SD=2.00$ in the experimental group; $M=6.33$, $SD=1.16$ in the control group; $p=0.02$ for Mann–Whitney and $p=0.01$ when tested using ANOVA). As for proactive attitudes, a change was found in the sense of personal responsibility for what was happening (2_PAS, $M=3.45$, $SD=0.51$ in the exp. group; $M=2.67$, $SD=0.58$ in the control group; $p=0.05$ and $p=0.02$, respectively), as well as in the response to a question about friendship with people with similar skills or interests from the social crafting scale (15 JCQ, $M=4.65$, $SD=0.81$ in the exp. group; $M=5.67$, $SD=0.58$ in the control group; $p=0.05$ and $p=0.05$, respectively).

tively), as well as in the response to a question about friendship with people with similar skills or interests from the social crafting scale (15 JCQ, $M=4.65$, $SD=0.81$ in the exp. group; $M=5.67$, $SD=0.58$ in the control group; $p=0.05$ and $p=0.05$, respectively).

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

Введение

В современной психологии образования и психологии труда уже сформировался консенсус относительно того, что психологическое благополучие является не только следствием, но и предпосылкой высокой продуктивности и успешности как сотруд-

ников, так и обучающихся (Bellet et al. 2024). В этом контексте практика проактивного конструирования работы/учебы (job/study crafting), которая подразумевает инициативное изменение работником или студентом своих рабочих задач, социального взаимодействия и пере-

осмысление значимости своей роли, утвердилась в качестве ключевого инструмента повышения вовлеченности и благополучия.

Эмпирические данные об эффективности программ обучения крафтинг-поведению остаются противоречивыми. Многие интервенции демонстрируют слабый краткосрочный эффект или полное отсутствие долгосрочных результатов. Как было установлено в нашем предыдущем исследовании (Казанцева, Кинунен 2023), ключевыми барьерами, ограничивающими эффективность таких программ, являются изначально низкий уровень проактивности личности и быстрое угасание мотивации к внедрению новых поведенческих паттернов в повседневную практику.

Таким образом, возникла необходимость в разработке новой программы, которая бы не просто знакомила с концепцией крафтинга, но и целенаправленно преодолевала выявленные барьеры, обеспечивая значимость и устойчивость поведенческих изменений.

Методологическая основа и дизайн программы. Для достижения цели была разработана новая онлайн-программа, интегрирующая несколько взаимодополняющих теоретических и практических подходов в комплексную модель:

1. Модель управления изменениями ADKAR послужила каркасом для поэтапного формирования: осознания необходимости изменений (Awareness), желания их осуществить (Desire), получения знаний и навыков (Knowledge), способности к реализации (Ability) и их закрепления (Reinforcement).

2. Принцип парного обучения был внедрен для обеспечения непрерывной социальной поддержки, взаимного коучинга и ответственности, что напрямую направлено на борьбу со спадом мотивации.

3. Терапия принятия и ответственности (АСТ) легла в основу развития психологической гибкости, навыка принятия дискомфорта, неизбежно сопутствующего изменениям, и фокусировки на ценностно-ориентированном действии.

4. Позитивная педагогика, основанная на принципах позитивной психологии М. Селигмана, смещала фокус внимания участников с дефицитов и проблем на выявление и использование сильных сторон, построение позитивного будущего и постановку конструктивных целей.

5. Теория экспериентального обучения Д. Колба обеспечивала методическую основу для структурирования занятий через цикл «непосредственный опыт – рефлексия – теоретическое осмысление – планирование нового эксперимента».

Цикл Колба является макроструктурой, организующей каждое занятие и программу в целом. Модель ADKAR обеспечивает поэтапное управление изменениями на индивидуальном уровне. Система обучения в парах создает социальный контекст, поддерживающий изменения. АСТ и позитивная педагогика предоставляют содержательные инструменты для работы с мышлением, установками и эмоциональными состояниями участников. Такой интегративный подход позволяет воздействовать на когнитивный, эмоциональный и поведенческий уровни одновременно, что значительно повышает вероятность устойчивых изменений в поведении.

Содержательно программа, структурно описанная в предыдущей работе (Казанцева и др. 2024), выходила за рамки классической трехкомпонентной модели крафтинга (Wrzesniewski et al. 2013) и включала крупный блок по развитию проактивности как базовой компетенции. В программе последовательно отработывались ключевые навыки: формулировка позитивных целей (ориентированных на достижение желаемого, а не избегание нежелательного), выбор фокуса для изменений, управление мотивацией через механизм «маленьких шагов» и «быстрых побед», а также формирование установки на восприятие изменений как серии практических экспериментов.

Материалы и методы

В целях апробации программа была реализована в 3 группах сотрудников органи-

заций (одна группа – чиновники и две – крупная коммерческая IT-компания) и на 6 группах студентов численностью от 6 до 10 человек. В исследовании эффективности программы на студенческой выборке в июле-ноябре 2024 г. приняли участие 53 студента, обучающихся на программах по социальным наукам СПбГУ (87% женщины). Средний возраст респондентов составил 31 год ($M = 31,2$, $SD = 10,46$). Участники случайным образом распределялись на две группы – контрольная и экспериментальная: распределение носило рандомизированный характер. За участие не предполагалось вознаграждения, оно было добровольным, мотивация определялась интересом к тематике обучения, что можно отнести к ограничениям исследования.

Участники дважды заполняли онлайн-формы (до тренинга на этапе 1 и после тренинга на этапе 2). Формы включали идентичный набор шкал:

1) Шкала проактивных установок Шварцера (PAS, 1999) (адаптация Бехтер 2022);

2) Опросник джоб-крафтинга (JCQ, Slemp, Vella-Brodrick 2013; адаптация Якушнова и др. 2025, в печати);

3) Шкала психоэмоционального благополучия ВОЗ (WHO-5, Sischka et al. 2020);

4) Шкала удовлетворенности жизнью (SWLS, Diener et al. 1985; адаптация Осин, Леонтьев 2020).

Не всеми респондентами были заполнены обе формы, что является необходимым условием для оценки результатов обучения. 24 участника не заполнили второй опрос и были исключены из итоговой выборки. Таким образом, размер итоговой выборки составил 29 (83% женщин), средний возраст итоговой выборки составил 27 лет ($M = 27,48$, $SD = 9,85$).

Результаты и их обсуждение

На этапе пре-теста проверка критерием Манна – Уитни показала, что статистически значимых различий между экспериментальной и контрольной группами по всем измеряемым показателям не было,

что свидетельствует об их исходной эквивалентности и валидности процедуры рандомизации.

Анализ данных, полученных на этапе пост-теста, выявил ряд статистически значимых изменений.

1. Психоэмоциональное благополучие (WHO-5): в экспериментальной группе был зафиксирован достоверно более высокий уровень благополучия ($M = 9,70$; $SD = 2,00$) по сравнению с контрольной группой ($M = 6,33$; $SD = 1,16$). Различия являются статистически значимыми как по критерию Манна – Уитни ($p = 0,02$), так и по результатам дисперсионного анализа ($p = 0,01$).

2. Проактивные установки: обнаружены положительные изменения в чувстве личной ответственности за происходящее (показатель 2_PAS). Участники экспериментальной группы продемонстрировали более высокие значения ($M = 3,45$; $SD = 0,51$) по сравнению с контрольной группой ($M = 2,67$; $SD = 0,58$) при $p = 0,05$ (Манна – Уитни) и $p = 0,02$ (ANOVA).

3. Социальный крафтинг: зафиксированы изменения в паттернах социального поведения. В экспериментальной группе отмечалась более осознанная стратегия формирования социального окружения, ориентированная на поиск коллег с общими интересами и навыками (показатель 15_JCQ, $p = 0,05$).

По шкалам крафтинга работы (JCQ) и карьеры (CCA) в целом и удовлетворенности жизнью (SWLS) значимых различий не обнаружено. Возможно, не хватило мощности выборки, или эти изменения невозможны в краткосрочной перспективе и требуют отсроченного замера.

Выводы

Результаты исследования подтверждают краткосрочные эффекты разработанной интегративной программы в повышении психологического благополучия и развития проактивных установок у студентов. Наиболее выраженные изменения наблюдались в области психоэмоциональ-

ного благополучия и чувства личной ответственности, что свидетельствует об успешном преодолении барьеров, связанных с мотивацией и проактивностью.

Ограничения исследования включают значительный процент выбывших участников (24 из 53) и относительно небольшой размер итоговой выборки, что могло повлиять на статистическую мощность и возможность выявления изменений по некоторым шкалам. Перспективы дальнейших исследований связаны с расширением выборки, добавлением отсроченного

замера через месяц после обучения и более детальным анализом механизмов влияния тренинга на различные аспекты крафтинг-поведения.

Прикладная значимость программы подтверждается положительными отзывами участников, которые отмечали ее новизну, практическую ориентированность и эффективность парного формата работы. Программа представляет ценность для внедрения в образовательные и корпоративные системы развития персонала.

Литература

- Бехтер, А. А. (2022) Первичная адаптация и валидизация Шкалы проактивных установок Р. Шварцера на неклинической выборке: внутренняя согласованность и ретестовая надежность. *Экспериментальная психология*, т. 15, вып. 2, стр. 213–226. DOI:10.17759/exppsy.2022150215
- Казанцева, Т. В., Кинунен, Т. А. (2023) Обучение проактивному конструированию работы (джоб-крафтинг): принципы построения программ интервенций и их эффективность. *Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки*, т. 4, № 72, с. 189–198.
- Казанцева, Т. В., Марарица, Л. В., Кинунен, Т. А. (2024) Апробация краткосрочной онлайн-программы обучения проактивному конструированию работы/учебы (джоб-крафтинг). *Герценовские чтения: психологические исследования в образовании*, вып. 7, с. 163–168. DOI: 10.33910/herzenpsyconf-2024-7-22
- Осин, Е. Н., Леонтьев, Д. А. (2020) Краткие русскоязычные шкалы диагностики субъективного благополучия: психометрические характеристики и сравнительный анализ. *Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены*, № 1, с. 117–142. DOI:10.14515/monitoring.2020.1.06
- Якухнова, А. С., Марарица, Л. В., Гуриева, С. Д. (2025) Адаптация русскоязычной версии Опросника Джоб-крафтинга (Job Crafting Questionnaire, JCQ) Г. Слемпа и Д. Велла-Бродрика. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Психология*. (в печати).
- 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. Верификация источника: DOI:10.1287/mnsc.2023.4766
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985) The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, no. 1, pp. 71–75.
- Schwarzer, R. (1999) *Proactive Attitudes Scale*. Freie Universität Berlin.
- Sischka, P. E., Costa, A. P., Steffgen, G., Schmidt, A. F. (2020) The WHO-5 Well-Being Index – Validation based on item response theory and the analysis of measurement invariance across 35 countries. *Journal of Affective Disorders Reports*, no. 1, article 100020. DOI: 10.1016/j.jadr.2020.100020
- Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A. (2013) The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, vol. 3, no. 2, pp. 126–146.

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

- Bekhter, A. A. (2022) Pervichnaya adaptatsiya i validizatsiya Shkaly proaktivnykh ustanovok R. Shvartsera na neklinicheskoy vyborke: vnutrennyaya soglasovannost' i retestovaya nadezhnost' [Primary adaptation and validation of R. Schwarzer's Proactive Attitudes Scale in a non-clinical sample: Internal consistency and test-retest reliability]. *Ekspertim'naya psikhologiya — Experimental Psychology*, vol. 15, no. 2, pp. 213–226. DOI:10.17759/exppsy.2022150215 (In Russian)
- 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. Верификация источника: DOI:10.1287/mnsc.2023.4766 (In English)
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., Griffin, S. (1985) The Satisfaction with Life Scale. *Journal of Personality Assessment*, vol. 49, no. 1, pp. 71–75. (In English)
- Kazantseva, T. V., Kinunen, T. A. (2023) Obucheniye proaktivnomu proyektirovaniyu rabot (dzhob-kraftingu): printsipy postroyeniya programm interventsii 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 — Lobachevsky University of Nizhny Novgorod Bulletin. Series: Social Sciences*, vol. 4, no. 72, pp. 189–198. (In Russian)
- Kazantseva, T. V., Mararitsa, L. V., Kinunen, T. A. (2024) Aprobatsiya kratkosrochnoy onlayn-programmy obucheniya proaktivnomu konstruirovaniyu raboty/ucheby (dzhob-kraftingu) [Pilot testing of a short-term online program for training in job/study crafting]. *Gertsenovskie chteniya: psikhologicheskie issledovaniya v obrazovanii — The Herzen University Studies: Psychology in Education*, no. 7, pp. 163–168. (In Russian)
- Osin, E. N., Leontiev, D. A. (2020) Kratkie russkoyazychnye shkaly diagnostiki sub"ektivnogo blagopoluchiya: psikho-metricheskie kharakteristiki i sravnitel'nyj analiz [Brief Russian-language scales for assessing subjective well-being: Psychometric properties and comparative analysis]. *Monitoring obshchestvennogo mneniya: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny—Monitoring of Public Opinion: Economic and Social Changes*, no. 1, pp. 117–142. DOI:10.14515/monitoring.2020.1.06 (In Russian)
- Schwarzer R. (1999) *Proactive Attitudes Scale*. Freie Universität Berlin. (In English)
- Sischka, P. E., Costa, A. P., Steffgen, G., Schmidt, A. F. (2020) The WHO-5 Well-Being Index – Validation based on item response theory and the analysis of measurement invariance across 35 countries. *Journal of Affective Disorders Reports*, no. 1, article 100020. DOI: 10.1016/j.jadr.2020.100020 (In English)
- Slemp, G. R., Vella-Brodrick, D. A. (2013) The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, vol. 3, no. 2, pp. 126–146. (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)
- Yakukhnova, A. S., Mararitsa, L. V., Guriyeva, S. D. (2025) Adaptatsiya russkoyazychnoy versii Oprosnika Dzhob-kraftinga (Job Crafting Questionnaire, JCQ) G. Slempe i D. Vella-Brodrick [Adaptation of the Russian-language version of the Job Crafting Questionnaire (JCQ) by G. Slemp and D. Vella-Brodrick]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Psikhologiya — Vestnik of Saint Petersburg University. Psychology*. (in press). (In Russian)