

УДК 331.108

ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ:
КОНЦЕПЦИЯ «JOB CRAFTING INTERVENTION»

© 2017

Царева Наталья Александровна, кандидат политических наук,
доцент кафедры «Управления»*Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
(690014, Россия, Владивосток, улица Гоголя, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Аннотация. В современных экономических условиях движущим фактором развития персонал-технологий и кадровых стратегий является усиленная борьба за привлечение и удержание высококвалифицированных кадров. Статья посвящена раскрытию нового подхода к организации рабочего процесса, который позволит улучшить бизнес-показатели компании за счет формирования большей удовлетворенности сотрудников своей работой. Раскрывается понятие «job crafting», как изменение условий и содержания работы, предназначенного для рядового сотрудника, с целью повышения значимости работы и улучшения восприятия рабочих задач. «Job crafting» можно определить как «переосмысление работы». Рассмотрены три различных способа, которые возможно использовать при «job crafting» - переосмысление задач, переосмысление отношений и переосмысление восприятия. Проанализированы преимущества использования «переосмысления работы» сотрудниками и способы самостоятельного внедрения изменений в их ежедневную работу. Концепция «job crafting exercise» позволяет обучить сотрудников основам переосмысления работы. Изучена концепция «job crafting intervention», включающая в себя составляющие: информирование сотрудников об организационных целях, поощрение сотрудников за «переосмысление работы», отслеживание показателей производительности труда сотрудников, с целью выявления неэффективного «переосмысления работы», применение корректирующих мер. Проведено исследование, в рамках которого раскрывается зависимость переосмысления рабочего процесса сотрудника и его «преданностью» компании, влияющей на эффективность бизнеса. Даны рекомендации по реализации стратегии «содействия переосмыслению работы»: акцентировать внимание на автономии персонала, создании индивидуальных планов развития, погружении сотрудников в стратегию компании, поддержке инициатив от персонала, создании позитивной атмосферы и организационной культуры.

Ключевые слова: переосмысление работы, вовлеченность и эффективность сотрудников, лояльность, переосмысление задач, переосмысление отношений, переосмысление восприятия, обучение переосмыслению работы, содействие переосмыслению работы.

INNOVATIVE APPROACH TO MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES:
«JOB CRAFTING INTERVENTION» CONCEPT

© 2017

Tsareva Natalia Aleksandrovna, candidate of political science,
associate professor of the department «Management»*Vladivostok State University of Economics and Service
(690014, Russia, Vladivostok, Gogolya street, 41, e-mail: natsareva@mail.ru)*

Abstract. In current economic conditions, the driving force of personal technologies and human resources strategies is intense head hunting and saving highly qualified personnel. This article deals with analyzing new approach to the workflow, which improves business performances by greater employees' satisfaction of work. «Job crafting» defines as changing job's conditions and content by employees themselves with the aim to increase the importance of work and to improve the understanding of setting tasks. The three ways of «work rethinking» (tasks rethinking, relationship rethinking, perception rethinking) are considered. The advantages of applying the «work rethinking» technology and ways of introduction of changes in employees' daily work were analyzed. «Job crafting exercise» concept allows to give a grounding in work rethinking to employees. «Job crafting intervention» concept, which includes informing employees about organizational goals, encouraging employees to «rethink their work», tracking employees' workforce productivity to identify inefficient «work rethinking» and to apply corrective measures, is studied. The research, which explaining the dependence of possibility of employees' influence on the workforce rethinking and business efficiency, is conducted. The recommendations for implementation the strategy of «facilitating of work rethinking» are given to focus on the autonomy of staff, the creation of individual development plans, immersing employees in the company's strategy, supporting initiatives from personnel, creating a positive atmosphere and organizational culture.

Keywords: job crafting, employee engagement and efficiency, loyalty, task crafting, relational crafting, cognitive crafting, job crafting exercise, job crafting intervention.

В современном мире одним из главных факторов достижения успеха компании на рынке является привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников. Острая конкуренция за молодой талант и многолетний опыт проявляется в форме совершенствования собственного бренда работодателя и продвижения стратегий удержания персонала. За рубежом данные процессы являются основополагающими при построении бизнеса любого масштаба. В России применение маркетинговых инструментов в сфере менеджмента и управления человеческими ресурсами осуществляется преимущественно в крупном бизнесе, долгое время существующем на рынке. В реалиях сегодняшнего рынка труда большинство компаний осознают, что необходимо работать над привлекательностью бренда компании как работодателя, чтобы привлечь лучшие кадры и повысить заинтересованность, вовлеченность и лояльность сотрудников [1,2]. Многие компании перешли на кадровую стратегию, в рамках которой реализуются возможности для раскрытия потенциала каждого сотрудника с целью фор-

мирования перспектив его развития и компании в целом, а также повышения уровня вовлеченности персонала, большей нацеленности на результат и формирования у работника желания делать больше, чем от него требуют. Сопреженным с брендом работодателя является понятие «приверженность» - идентификация сотрудника с компанией, проявляющаяся через психологическое состояние при котором проявление творчества и инициативы в период выполнения трудовых обязанностей происходит без указания руководства, по собственному желанию. Приверженность к компании может быть

- эмоциональной, при которой идеология и ценности компании воспринимаются сотрудником как собственные;

- поведенческой, где основную роль играют личные стратегические планы конкретного сотрудника;

- нормативной, когда человека связывают с организацией морально-этические убеждения.

Наиболее предпочтительной приверженностью является эмоциональная, но при этом легко достигаемой

оказывается нормативная, при которой эффективность труда работника ниже на протяжении всего периода работы в организации. Обобщая суть понятий «приверженности» и «вовлеченности» у сотрудников формируется феномен под названием «job crafting», характеризующийся вдохновенным подходом к работе, с усиленной внутренней мотивацией. «Job crafting» можно с уверенностью назвать инновационным подходом к управлению человеческими ресурсами и определить как «переосмысление работы». В работах российских ученых предлагается вариант перевода данного термина как «изменение работы» [3]. Но, нам видится, что понятие «job crafting» шире, поскольку в рамках данного феномена происходит переоценка, переосмысление и формирование нового подхода к выполнению своих функциональных обязанностей, именно поэтому предлагается трактовка «переосмысление работы».

Впервые понятие «job crafting» предложили в 2001 г. американские психологи Дж.Даттон и Э.Вржесневская [4]. По их мнению, это процесс, посредством которого сотрудники активно пересматривают и изменяют свою работу, чтобы сделать ее более значимой для себя. «Переосмысление работы» включает в себя – эффективное исполнение функциональных обязанностей нетрадиционным, нерегламентируемым организацией образом, создание позитивного смысла в работе, формирование положительных эмоций и высокого качества профессиональных взаимоотношений в организации [5]. М.Тимс и А.Бэккер определяют «job crafting» как самостоятельно инициированные и осуществленные изменения, позволяющие уравновесить ожидания сотрудников от предложения работодателя и их личными потребностями, способностями [6]. Исследование зарубежных ученых было построено на изучении отношения сотрудников к их работе, роли персонала в трудовой деятельности компании и влияние его работы на результат организации в целом. Были сделаны выводы о том, что сотрудники, которые осознавали важность своей работы и могли определить свой вклад в результаты организации были абсолютно лояльны к своей компании и значительно эффективнее осуществляли свою профессиональную деятельность, чем те, кто считал свою работу скучной и неважной [7-10]. Те сотрудники, которые самостоятельно расширяли свои функциональные обязанности и творчески подходили к выполнению своих задач, обладали разнообразным профессиональным опытом и были экспертами в профессиональных вопросах [11, с.285]. Важно отметить, что создание рабочих мест связано не с перепроектированием работы в целом, а с изменением определенных аспектов работы в границах конкретных заданий. Например, «job crafting» может привести к созданию большей автономии в работе, с помощью которой работник будет чувствовать значительную ответственность за свою работу, и, как следствие, будет мотивирован на то, чтобы прилагать больше усилий для выполнения рабочего задания. Главной характеристикой «job crafting» является то, что сотрудники меняют свои задачи или другие рабочие характеристики по собственной инициативе, что отличает «job crafting» от других подходов [12, с.174]. Подход «переосмысление работы» может быть инициирована как индивидуально, так и коллективно [13]. Существуют три различных способа, которые возможно использовать в рамках «переосмысления работы» [11]:

- переосмысление задач включает в себя изменение границ задания за счет выполнения большего или меньшего их количества, расширения или уменьшения их объема и изменения способа выполнения этих задач. Осуществляется путем добавления наиболее значимых задач для выполнения работы, перепроектирования нежелательных, использования различных методов и технологий для выполнения задач в соответствии с сильными сторонами сотрудника.

- переосмысление отношений предполагает пере-

смотр социальных отношений, которые существуют на рабочем месте, путем изменения уровня или характера взаимодействий с коллегами. Необходимо пересмотреть свои рабочие отношения, придавая каждой коммуникации смысл и цель взаимодействия. Изменение значения социальных отношений предполагает их перестроение в позитивном ключе, взаимодействуя с теми, кто может предоставить новую информацию, опыт и помощь в достижении личных профессиональных целей.

- переосмысление восприятия включает в себя изменение восприятия своей работы. Этот способ подразумевает изменения в личности, принятие решений сотрудником самостоятельно. Повышение вовлеченности сотрудника в рабочий процесс станет следствием возросшей ответственности за принятые им решения. Необходимо создать атмосферу, где сотрудник сможет пересмотреть отношение к работе, сопоставить свои личные ценности с рабочими краткосрочными целями, личные желаемые результаты с рабочими результатами, формируя тем самым значимость работы в своем восприятии.

Проведя исследование «job crafting» среди продавцов, П. Лайнс обнаружил, что 74% респондентов реализуют различные способы «переосмысления работы»: развивают личные навыки, расширяют круг задач, развивают продуктивные отношения с коллегами [14].

Исследуя феномен «переосмысления работы» на протяжении нескольких лет, ученые пытались использовать его составляющие в управлении человеческими ресурсами. В 2008 г. Ж.Берг, Дж.Даттон, Э.Вржесневская и А.Бэккер предложили концепцию «job crafting exercise» (JCE) [15]. В Мичиганском университете разработаны программы мастер-классов, семинаров по обучению навыкам «переосмысления работы» (positiveorgs.bus.umich.edu/cpo-tools/job-crafting-exercise/), тем самым было сформировано целое направление по «обучению переосмыслению работы». Разработаны пособия «Job crafting exercise», позволяющие самостоятельно переоценить, переосмыслить свою работу. Одна из программ «Обучения переосмыслению работы» включает в себя этапы:

- представление желаемой организации трудовой деятельности;
- определение реалистичных целей для ее реализации (краткосрочная перспектива);
- описание пути достижения поставленной цели;
- предложение конкретных шагов по осуществлению «переосмысления работы».

В 2010 г. М.Френч предложил концепцию «job crafting intervention» (JCI) [16]. JCI подразумевает предоставление со стороны менеджеров полного спектра технических условий и практических рекомендаций персоналу, позволяющими сотруднику выполнять работу в соответствии с ожидаемыми результатами. Данную концепцию можно рассматривать как «содействие переосмыслению работы» со стороны менеджера по персоналу, который курирует и направляет сотрудника при использовании любого способа «job crafting». Реализация концепции JCI включает в себя:

- информирование сотрудников о показателях эффективности и организационных целях;
- поощрение сотрудников за пересмотр своего текущего функционала с использованием сильных качеств;
- максимальное предоставление самостоятельности в «переосмыслении работы» при условии понимания сотрудником обозначенных ориентиров развития организации;
- отслеживание показателей производительности труда сотрудников, с целью выявления неэффективного «переосмысления работы»;
- применение корректирующих мер при необходимости [17, с.168].

Американский психолог М.Селигман рекомендовал юридическим фирмам выделять пять часов рабочей недели на выполнение сотрудниками нестандартных за-

даний, на самообучение с целью развития их сильных сторон на благо фирмы [18]. Данное предложение может быть использовано и в других профессиональных сферах. В ходе исследования, проведенного Ж.Бергом, Э.Вржесневской и Дж.Даттон, было выявлено, что «переосмысление работы» включает в себя адаптивное действие и позволяет научиться справиться работнику с изменениями, а также стимулирует творчество и позволяет осуществить рефрейминг [19].

Изучение «переосмысления работы» с использованием методики job crafting scale (JCS) проводится не только в США и странах Европы, но и в КНР, ЮАР, Японии [12,20]. В России изучение «переосмысления работы» происходит в рамках исследования лояльности и вовлеченности персонала. Так, Маничев С.А., Маничева Л.Г. разработали структурные модели «погруженности», «энергичности», «преданности», а также обобщенную структурную модель вовлеченности, сочетающую в себе самоэффективность, оптимистичность с регулярной и позитивной обратной связью о достигнутых результатах [21,22].

В рамках авторского исследования определение уровня вовлеченности персонала и «переосмысления работы» проводилось по методикам, разработанным зарубежными учеными. Утрехтская шкала вовлеченности UWES включает в себя оценку энергичности: насколько высок уровень готовности работника к преодолению сложностей в работе и решению трудных задач. Вторая группа вопросов характеризует преданность, приверженность к своим рабочим обязанностям, показывает насколько значима работа для сотрудника и испытывает ли сотрудник чувство гордости по отношению к работе. Последняя группа вопросов оценивает погруженность в деятельность, отсутствие желания отвлечься от работы или прекратить ее. Подсчет данных по всем группам осуществляется с помощью среднего балла по каждой шкале.

Шкала «Job crafting» была использована нами для выявления готовности к «переосмыслению работы» у работников. Вопросы шкалы направлены на выявление поведения, вызванного по собственной инициативе для согласования рабочего окружения и ожиданий работодателя с возможностями и предпочтениями, для достижения поставленных целей.

Подобное поведение напрямую связано с вовлеченностью в работу персонала. Результаты опроса, проведенного в пяти компаниях Приморского края, приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Результаты опроса по методике «Утрехтская шкала вовлеченности в работу» (UWES)

Шкалы вовлеченности	Среднее значение в компании					Возможный максимум	Стандартные отклонения	Фактические отклонения минимальные	Фактические отклонения максимальные
	1	2	3	4	5				
Энергичность	5,07	5,12	4,36	5,01	4,25	6	0,827	0,88	1,75
Преданность	3,7	4,93	4,16	4,24	3,41	6	0,817	1,17	2,59
Погруженность	4,84	4,25	4,44	4,47	4,17	6	0,845	1,16	1,83

Самый высокий показатель, как мы видим из таблицы, это энергичность. Это говорит о том, что у сотрудников компаний есть потенциал выполнять больше рабочих задач и есть готовность к большей нагрузке. Если говорить о наименьшем показателе, то это преданность: сотрудники не держатся за свое место и легко могут уйти из компании, согласившись на другое предложение о работе, за исключением компании №2. Сотрудники не имеют психологической привязанности к своей работе и относятся к своим функциональным обязанностям посредственно.

Данные опроса «переосмысления работы» сотрудников пяти компаний Приморского края показывают: изменения вносимые на периодической основе сотрудниками в свои структурные ресурсы, снижение напряжения, переосмысление отношений и переосмысление рабочих задач (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты опроса по шкале «переосмысление работы» (job crafting)

Шкалы изменений	Среднее значение в компании					Возможный максимум	Стандартные отклонения	Фактические отклонения минимальные	Фактические отклонения максимальные
	1	2	3	4	5				
Увеличение структурных ресурсов	4,4	4,16	4,24	3,2	4,4	5	0,79	0,6	1,8
Снижение напряжения	3,2	2,8	2,54	1,4	2,4	5	0,78	1,8	3,6
Улучшение социальных отношений	3,8	3,33	2,8	3,2	3	5	0,82	1,2	2,2
Усложнение рабочих задач	4	3,47	3,5	2,4	3,2	5	0,76	1	2,6

Результаты, отраженные в таблице, указывают на то, что сотрудники исследуемых Приморских компаний больше всего пытаются вносить изменения в увеличение структурных ресурсов. К этому показателю относятся самообучение на рабочем месте, использование потенциала в полную силу, самостоятельное решение рабочих вопросов.

Самое большое отклонение наблюдается в шкале «снижение напряжения». К этому показателю относятся такие изменения: работа о том, чтобы сделать свою работу менее напряженной и эмоциональной; поиск обратной связи по результатам труда от руководителя и коллег снижение контактов с людьми, которые негативно влияют во время рабочего процесса; предпочтение не принимать сложных решений, которые эмоционально истощают сотрудника.

Сотрудники компаний каждый день сталкиваются со стрессом в своей работе и на данный момент предпринимают наименьшие усилия по улучшению ситуации. Это несет определенные риски, так как, истощившись эмоционально, сотрудник может покинуть компанию в поисках менее напряженной работы.

Данные двух таблиц находятся в прямой зависимости друг от друга. Стрессовая атмосфера на работе может являться одной из причин низкого показателя «преданности» компании. Выявленная ситуация может быть изменена при использовании концепции JCI, когда задачей менеджера по персоналу станет поиск путей по направлению сотрудника к «переосмыслению работы» для снятия напряжения, что приведет к увеличению показателя «преданность».

Таким образом, менеджер по персоналу может своевременно отслеживать те моменты, которые необходимо скорректировать с целью создания атмосферы, где сотрудники самостоятельно могут переосмысливать свое отношение, как к функциональным обязанностям, так и к компании в целом. Реализация концепции «содействие переосмыслению работы» позволит менеджерам по управлению персоналом направить работников. Организации, которые желают реализовать стратегию «job crafting intervention» для роста эффективности труда своих сотрудников, должны акцентировать внимание на:

- автономии персонала,
- создании индивидуальных планов развития,
- погружении сотрудников в стратегию компании,
- поддержке инициатив от персонала,
- создание позитивной атмосферы и организационной культуры, в рамках которой концепция «содействие переосмыслению работы» будет восприниматься персоналом как условие для внесения изменений самостоятельно в трудовую деятельность каждого работника.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Масилова, М.Г. Вовлеченность персонала как характеристика организационной культуры / М.Г. Масилова, Ю.В. Бурцева // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2016. № 3. С.137–145.
2. Якимова З.В., Супцарел И.А. Корпоративная культура: как инструмент привлечения и удержания персонала // Тезисы докладов второй региональной научно-

практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников -2011» . 27 октября 2011 г. Великий Новгород.: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2011. С.46-50.

3. Маничев С.А., Маничева Л.Г. Изменения в работе (job crafting) как средство профессионального развития // Петербургский психологический журнал. 2014. №7. С.1-23.

4. Wrzesniewski A., J.E. Dutton Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work // The Academy of Management Review. Vol. 26. No. 2 (Apr., 2001). pp. 179-201.

5. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. An introduction to positive organizational scholarship // Positive Organizational Scholarship. 2003. pp.3-13.

6. Tims M., Bakker A.B., Derks D., van Rhenen W. Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. Group & Organization Management 2013. 28. pp.427-454.

7. Bakker A., Demerouti E. Towards a model of work engagement // Career Development International. 2008. Vol.13, No.3. pp209-223.

8. Bakker A.B., Rodriguez-Munoz A., SanzVergel A.I. Modelling job crafting behaviours: Implications for work engagement. // Human relations. 2016. Vol.69 (1) pp.169–189

9. Bakker A. Daily Fluctuations in Work Engagement: An Overview and Current Directions // European Psychologist. 2014. Vol. 19, No.4. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>

10. Tims M., Bakker A.B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign // South African Journal of Industrial Psychology. 2010.36. pp.1-9.

11. Wrzesniewski A., LoBuglio N., Dutton J. E., Berg J. M. Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work // A. B. Bakker (Ed.) Advances in positive organizational psychology. West Yorkshrie, UK: Emerald Group. 2013. pp. 281–302.

12. Tims M., Bakker A.B., Derks D. Development and validation of the job crafting scale //Journal of Vocational Behavior. 2012. 80. pp.173-186.

13. Leana C., Appelbaum E., Shevchuk I. Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting // Academy of Management Journal. 2009. 52(6). pp.1169–1192.

14. Lyons P. The crafting of jobs and individual differences // Journal of Business and Psychology. 2008. 23, pp.25-36.

15. Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A., & Bakker (2008). Job crafting exercise. University of Michigan: Center for Positive Organizational Scholarship

16. French M. Job Crafting / Handbook of Improving Performance in the Workplace. Vol. 2. Selecting and Implementing Performance Interventions. Ed. by R. Watkins and D. Leigh. San Francisco. 2010. pp.555-568.

17. Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. Fostering employee well-being via a job crafting intervention // Journal of Vocational Behavior. 2017. 100. pp. 164–174.

18. Seligman M.E.P. Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. New York: The Free Press. 2002. 305 p.

19. Berg J.M., Wrzesniewski A., Dutton J.E. Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity // Journal of Organizational Behavior 2010. 31. pp.158-186.

20. Eguchi H., Shimazu A., Bakker A.B., Tims M., Kamiyama K., Hara Y., Namba K., Inoue A., Ono M., Kawakami N. Validation of the Japanese version of the job crafting scale // Journal of Occupational Health. 2016. 58. pp. 231-240.

21. Маничева Л.Г., Маничев С.А. Организационный контекст как предиктор вовлеченности в работу // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер.12. 2015. С.53-65.

22. Маничев С.А. Организационный контекст приня-

тия управленческих решений // Вестник СПбГУ. 2015. Сер.16. Вып.1. С.55-62.

Статья поступила в редакцию 05.04.2017.

Статья принята к публикации 22.06.2017.