

# Job crafting как инструмент повышения мотивации и вовлеченности персонала

**Кауфман Наталья Юрьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. государственного и муниципального управления и управления персоналом  
ORCID: 0000-0002-7385-9276, e-mail: ntlrus@gmail.com

**Зеленцова Светлана Юрьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. государственного и муниципального управления и управления персоналом  
ORCID: 0000-0002-6803-3082, e-mail: svetlana-zel@yandex.ru

Сургутский государственный университет, г. Сургут, Россия

## Аннотация

Предметом исследования в статье являются инструменты мотивации и вовлеченности персонала в организации. В исследовании рассмотрены теоретические аспекты мотивации и вовлеченности персонала, определена актуальность саморазвития потенциала сотрудников современных организаций. Показана перспектива развития базовых навыков персонала в 21 в., включающая кроме традиционно-необходимых профессиональных жестких навыков (англ. hard skills) и мягких навыков (англ. soft skills), также экзистенциальные навыки, содержащие способность к саморазвитию и самообучению. Предложена концепция джоб-крафтинга как инструмента саморазвития персонала, основная идея которой заключается в том, что сотруднику для вовлеченности в рабочий процесс, необходимо пересмотреть отношение к работе по следующим критериям: подход к выполнению задач, характер взаимодействий с коллегами, мышление при выполнении работы. Проведен сравнительный анализ джоб-крафтинга и концепции кайдзен (применяется, когда организации необходимы преобразования для повышения конкурентоспособности). Джоб-крафтинг актуален как мотивационный инструмент, когда сотрудники сами инициируют изменения и формируют собственную рабочую среду таким образом, чтобы она соответствовала их индивидуальным потребностям путем корректировки преобладающих требований работы и ресурсов.

## Ключевые слова

Джоб-крафтинг, обучение, саморазвитие, персонал, вовлеченность, мотивация, организация, сотрудники, эффективность

**Для цитирования:** Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Job crafting как инструмент повышения мотивации и вовлеченности персонала // Вестник университета. 2023. № 9. С. 57–64.



# Job crafting as a tool to increase motivation and employee engagement

**Natalya Yu. Kaufman**

Cand. Sci, (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management  
ORCID: 0000-0002-7385-9276, e-mail: ntlrus@gmail.com

**Svetlana Yu. Zelentsova**

Cand. Sci, (Econ.), Assoc. Prof. at the Department of State and Municipal Administration and Personnel Management  
ORCID: 0000-0002-6803-3082, e-mail: svetlana-zel@yandex.ru

Surgut State University, Surgut, Russia

## Abstract

The subject of the research in the article is the tools of motivation and involvement of personnel in the organization. The study examines the theoretical aspects of motivation and involvement of personnel, determines the relevance of self-development of the employees' potential of modern organizations. The development perspective of personnel basic skills in the 21st century is shown, which includes, in addition to the traditionally necessary professional hard skills and soft skills, also existential skills containing the ability to self-development and self-learning. The concept of job crafting as a tool for staff self-development is proposed, the main idea of which is that in order for an employee to be involved in the workflow, it is necessary to reconsider the attitude to work according to the following criteria: the approach to completing tasks, the nature of interactions with colleagues, thinking when doing work. A comparative analysis of job crafting and the concept of kaizen (which is used when an organization needs changes to increase competitiveness) is carried out. Job crafting is relevant as a motivational tool when employees initiate changes themselves and form their own working environment in such a way that it meets their individual needs by adjusting the prevailing requirements of work and resources.

## Keywords

Job crafting, training, self-development, personnel, involvement, motivation, organization, employees, efficiency

**For citation:** Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. (2023) Job crafting as a tool to increase motivation and employee engagement. *Vestnik universiteta*, no. 9, pp. 57–64.

## ВВЕДЕНИЕ

Современная экономика формируется на тенденциях развития цифровизации, искусственного интеллекта. Происходит трансформация всех бизнес-процессов, образуются новые знания и компетенции. В современном мире конкурентоспособность организации зависит от многих факторов. Объектом внимания руководства являются не только наличие финансовых и производственных ресурсов, но и имеющийся трудовой потенциал компании, который играет очень важную роль в условиях конкуренции. Адаптация сотрудников к новым процессам, умение работать на опережение, инвестиции во внутреннее развитие и профессиональный рост сотрудников позволяют сформировать сильную команду, которая способна реализовывать самые смелые идеи и работать на результат – приносить компании стабильную прибыль. При этом основную роль в этом процессе играет развитие внутреннего потенциала сотрудников [1].

Активность работников и результаты деятельности организации зависят от того, насколько правильно спланирована система мотивации персонала. Именно система мотивации в некоторой степени позволит реализовать потенциал работника и от него будет зависеть, насколько эффективно будут достигаться поставленные цели организации.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Мотивация – мощный инструмент в руках владельца и руководителя бизнеса. Этот инструмент ведет сотрудников к вовлеченности и связан с потребностями человека. Мотивирующие программы необходимы каждой организации, так как их наличие ведет к эффективному функционированию компаний [2].

В этой связи представляется актуальным рассмотреть понятия мотивации и вовлеченности, их влияние на эффективность как компании, так и самих сотрудников в условиях нарастающей компьютеризации. Многие работодатели стремятся, чтобы персонал не просто автоматически выполнял свои обязанности. Руководители перестраивают корпоративную культуру, проводят тимбилдинги, внедряют новые инструменты и технологии, чтобы вовлеченность персонала в работу была не искусственной. Необходимо выяснить, что мешает повышать мотивацию и вовлеченность персонала, а также следует выявить инструменты, повышающие данные показатели.

## ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В исследовании использованы методы контент-анализа в аспекте идентификации особенностей вовлеченности и мотивации персонала в рабочие процессы, методы сравнительного анализа, систематизация информации на аргументативно-дедуктивном исследовательском подходе.

В эпоху смены технологий, большого потока новой информации значимость человеческих ресурсов возрастает, соответственно, возникает необходимость развития трудового потенциала персонала для эффективного функционирования организации.

По мнению А.И. Чупаевой, вовлеченность – это показатель взаимоотношений «Работодатель – Работник», показывающий желание сотрудника эффективно выполнять свои обязанности, нацеленный на перспективу личного и профессионального роста [3].

Вовлеченность персонала также рассматривают как процесс адаптации во внутренней и внешней среде на двух уровнях: на уровне организации и на индивидуальном уровне сотрудника [4].

Таким образом, вовлеченность персонала – это процесс, интерес сотрудников в выполнении своих задач, сопричастность и осознание своей ценности для компании в процессе взаимной реализации целей. Для вовлеченности необходимы мотивирующие инструменты.

Мотивация – это психологический процесс, который вызывает у человека стремление к действию и побуждение к достижению определенных целей [5].

Мотивация, в отличие от вовлеченности, обладает побудительными установками сотрудника, зависит от конечной цели, намеченного результата и удовлетворения возникшей потребности.

Процессы цифровизации, формирование новой экономики, «бросают вызов» системам образования, которые становятся центральными элементами для инновационных решений, так как развитие, самообразование и новый образ мышления являются неотъемлемой частью современности. Особенность HR-управления настоящего периода заключается в том, что для эффективной реализации кадровых процессов заимствуются инструменты разных направлений в управлении организацией.

Одним из трендов настоящего времени является саморазвитие сотрудников – это постоянное совершенствование профессиональных качеств в соответствии с концепцией BANI-мира, развивающейся в условиях нестабильности и глобальных перемен. Также, выход на рынок труда представителей поколения Z (лица 1997 г. рождения и младше) уже показал, что молодые сотрудники нацелены на:

- личностный рост;
- на баланс рабочего и личного времени;
- на вовлеченность в процесс работы через использование современных инструментов;
- на применение технологических навыков, являющихся последствиями диджитализации (англ. digital natives – цифровое поколение) [6].

Джоб-крафтинг (англ. job crafting – проработка профессии) – это осознанный подход к тому, чем люди зарабатывают на жизнь. Профессор Мичиганского университета Джейн Э. Даттон и Эми Вжесневски рассматривали джоб-крафтинг через призму трех составляющих: крафтинг задач, крафтинг отношений и когнитивный крафтинг [7].

Крафтинг задач – изменение должностных обязанностей сотрудника вследствие сложившихся обстоятельств. Крафтинг отношений – изменение взаимодействий в отношениях с другими членами коллектива и переход на другой уровень. Когнитивный крафтинг – изменение отношения сотрудника к выполняемым задачам, в результате чего действия работника приобретают новый смысл.

Джастин Берг, доцент Стэнфордского университета, продолжил исследования, чтобы разобраться, как некоторые сотрудники подстраивают работу под свои желания. В результате Джастин Берг вместе с Джейн Э. Даттон создали методику под названием «Создай свою работу» (job crafting), которую используют многие компании [8].

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

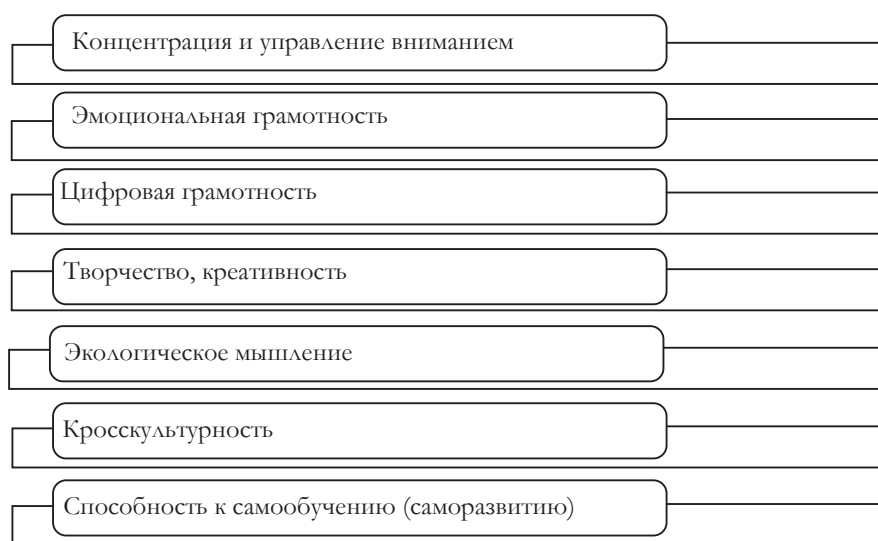
Согласно проведенным исследованиям агентства Gallup, в конкурентоспособных компаниях, лидирующих в своей деятельности, уровень вовлеченности сотрудников достигает 90 %, в развивающихся и достаточно стабильных компаниях вовлеченность составляет примерно 60 % [9; 10]. Следовательно, вовлеченность персонала – необходимый показатель любой компании, влияющей на ее эффективность.

Повышение вовлеченности – это не только задача организации, но и самого сотрудника. Нарращивание трудового потенциала персонала в компании является одним из мотивирующих факторов карьерного роста, развития новых компетенций. Не каждая компания имеет программы развития сотрудников, упуская тот важный момент, что для конкурентоспособного потенциала организации необходимо мотивировать и вовлекать сотрудников, учитывая потенциал для развития каждой единицы персонала.

Автоматизация рабочих мест во всех секторах экономики ведет к тому, что многие сотрудники столкнутся с необходимостью повысить уровень решаемых ими когнитивных задач и генерирования новых

решений. Обучение персонала в HR-процессах должно быть эффективным, так как от него зависит не только производительность труда в компании, но и выполнение всех функций [11]. Для работы в современных сферах деятельности, с инновационными технологиями, задачами необходимы новые навыки. На рис. 1 представлены базовые навыки персонала в 21 в.

Как мы видим, формируется новая модель навыков, которая включает не только жесткие навыки (англ. hard skills), которые были необходимы



Составлено авторами по материалам исследования

Рис. 1. Базовые навыки персонала в 21 в.

персоналу на протяжении многих десятилетий, но и мягкие навыки (soft skills), которые стали желательным элементом в выполнении профессиональных задач, не связанных напрямую с профессией. Современная модель навыков дает новую интерпретацию имеющихся компетенций специалистов, подчеркивая необходимость дополнительных умений относительно выполнения обычных профессиональных задач. Это экзистенциальные навыки, необходимые в любой профессии, которые будут актуальны на протяжении всей рабочей деятельности, и не только в профессиональной сфере. Такие навыки включают способность ставить цели и достигать их, осознанность, метапознание, способность к саморазвитию, самообучению [12].

Одним из современных инструментов саморазвития персонала является джоб-крафтинг, основная идея которого заключается в изменении восприятия работы. Оставаясь в той же роли, мы можем с помощью разных методов и подходов получить от работы больше смысла, меняя то, что мы делаем и «суть», стоящую за этим процессом. Например, в компании Google применение джоб-крафтинга дает возможность сотрудникам персонализировать свою работу, делая ее более значимой и одновременно продуктивной [13].

Данная концепция предлагает три основных способа:

1) переработка задач. Создание новых задач при выполнении ежедневной «рутины» поможет при желании изменить характер своих обязанностей, проведя частично реорганизацию отдельных функциональных обязанностей;

2) переработка отношений. Это означает изменить характер взаимодействий, выстроить удобную и эффективную коммуникационную сеть при выполнении обязанностей, отличающуюся от прежней. Другими словами, построение отношений может включать смену тех лиц, с кем мы работаем над разными задачами, с кем мы общаемся и взаимодействуем на регулярной основе. Это позволит по-другому увидеть причинно-следственные связи при выполнении своих обязанностей;

3) переработка восприятия. Изменение мышления (когнитивная часть) заключается в следующем. Изменив отношение к выполняемым задачам и используя нелинейный подход к своему развитию, сотрудник может найти новые возможности для анализа своей работы и выйти на новый уровень.

Таким образом, изменения в работе являются копинг-стратегией, которую можно использовать для создания позитивной корпоративной культуры, для погружения персонала в стратегию компании. К тому же при создании индивидуальных планов развития сотрудников использование джоб-крафтинга положительно отразится на вовлеченности и мотивации.

Джоб-крафтинг – это самостоятельный инструмент сотрудника, и он особенно актуален, когда организации необходимы перемены и выход на новый, более конкурентоспособный уровень развития.

Организационные изменения в современной переменчивой экономике нужны каждой компании. Существует японская система кайдзен, направленная на непрерывное совершенствование процессов производства и управления. В ее основе заложены такие элементы, как командная работа, самодисциплина работника и разумное расходование ресурсов, высокий моральный дух, мотивационные инструменты в рабочем процессе и генерация постоянных улучшений. Применение такой системы дает определенные преимущества организации без значительных финансовых затрат внедрять ежедневные улучшения на рабочем месте (от менеджера до рабочего). Система кайдзен уже доказала свою эффективность и применимость во многих компаниях, она также влияет на процесс вовлеченности персонала [14].

В табл. 1 проведен сравнительный анализ метода кайдзен и джоб-крафтинга.

Таблица 1

#### Отличие концепции кайдзен от джоб-крафтинга

Признаки	Джоб-крафтинг	Кайдзен
Родина концепции	Америка	Япония
Перевод	С англ. – создание работы	С японского – непрерывное улучшение
Основная идея	«Преобразовать» работу со стороны сотрудника, не меняя ее радикально, но пересмотрев отношение к ней	Постепенный непрерывный процесс совершенствования деятельности во всех сферах компании

Признаки	Джоб-крафтинг	Кайдзен
Цель	Повысить самооффективность сотрудника	Увеличить эффективность организации через непрерывное улучшение всех процессов
Задача	Помогает сотруднику раскрыть свои таланты, сильные стороны и увлечения	Непрерывные изменения направлены на долгосрочную перспективу, а не на быструю выгоду
Эффективность	Работает на индивидуальном уровне, но более эффективна при поддержке руководства	Сотрудники должны работать вместе на благо общей цели
Ориентация	Направлена на активный поиск и внедрение изменений самим сотрудником, меняя процесс и результат. Ориентирована на личную вовлеченность сотрудника	Направлена на мышление, ориентированное на процесс, а не на результат. Позволяет поднять внутреннюю мотивацию сотрудников, ценность и приверженность компании
Различия	Изменения инициированы самим сотрудником, чтобы достигнуть и/или оптимизировать свои личные рабочие цели и в процессе реализовать цели организации	Изменения инициируются руководством в соответствии с целями организации

*Составлено авторами по материалам исследования*

Таким образом, «переосмысление работы» может предприниматься как на индивидуальном уровне сотрудника, так и на уровне организации. Такой процесс происходит не только на производстве, в рабочих процессах, но и при выполнении управленческих функций. На самом деле многие сотрудники используют направления джоб-крафтинга, интуитивно переосмысливая рабочие задачи, находят новый смысл в выполнении обязанностей, выстраивают эффективные коммуникации в компании.

Применение инструмента джоб-крафтинга может инициироваться со стороны руководства компании при выполнении следующих условий:

- если сотрудник знаком с ценностями компании, смысл выполняемых работ становится «прозрачнее» и яснее;
- программы по тимбилдингу, проводимые на постоянной основе, позволяют переосмыслить взаимоотношения в коллективе;
- активное продвижение менторинга и наставничества дает понимание профессионального роста молодым сотрудникам, подчеркивает возможность адаптации в новых условиях и стимул к развитию и самосовершенствованию;
- вовлеченность в обучающие программы позволяет не только получить новые знания, но и актуализировать их на своем рабочем месте.

Вовлеченность персонала в компании через инструменты развития также подтверждается моделью компетенций T-Shaped Skills, согласно которой люди-Т являются уникальными специалистами «будущего», способными стать для компании лидерами абсолютно нового уровня [15]. T-Shaped Skills предполагает наличие компетенций на двух уровнях: вертикальном и горизонтальном. Вертикальное направление показывает глубину компетенций специалиста, обозначающих профессиональные знания, полученные в конкретном направлении, а горизонтальные знания – это компетентность на стыке смежных направлений деятельности. Такой подход приобретения знаний дает преимущества, так как сотрудники с надпрофессиональными навыками востребованы и конкурентоспособны, отличаются быстрой обучаемостью и адаптацией к постоянно изменяющимся условиям бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Следовательно, саморазвитие с использованием джоб-крафтинга является инструментом вовлеченности в процесс выполнения профессиональных задач, облегчая согласование рабочих ресурсов и требований, личных потребностей и собственных возможностей работников, что само по себе мотивирует, то есть способствует личностному росту сотрудников и помогает достигать целей организации.



Изменения свойственны любой организации. Занять лидирующие позиции и сохранить конкурентные преимущества возможно не только за счет технологий, но и с помощью умения применять их в своей деятельности. Квалифицированные продуктивные сотрудники – это основной капитал компании, и здесь руководству важно понимать, что эффективность персонала зависит и от отношения к выполняемым обязанностям, и от того, как работники преодолевают организационные барьеры, а также от наличия мотивационных инструментов и степени вовлеченности.

### Библиографический список

1. Костенко Е.П. Трансформация роли и функций HR в условиях новых экономических вызовов. *Journal of Economic Regulation (Вопросы регулирования экономики)*. 2021;12(4):94–109. <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2021.12.4.094-109>
2. Кауфман Н.Ю. Преимущества программ Upskilling для развития персонала в эпоху цифровой трансформации экономики. *Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы VIII научно-практической конференции*. М.: Государственный университет управления; 2022. С. 143–147.
3. Чупаева А.И. Вовлеченность персонала компании. *Вестник магистратуры*. 2019;4–1(91):55–56.
4. Юсупова С.М. Факторы вовлеченности персонала в организации. *Гуманитарный научный журнал*. 2022;1:3–13.
5. Лымарева О.А., Юденко В.И. Мотивация и стимулирование персонала организации. *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2023;1(1):177–180. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-1-1-177-180>
6. Герчикова Т.Я., Дегтярёв Н.И., Кириленко В.В. Развитие цифровых компетенций персонала. *Экономика труда*. 2021;8(6):585–600. <https://doi.org/10.18334/et.8.6.112185>
7. Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a job: revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*. 2001;25:179–201.
8. Positive Psychology. Catherine Moore. *What is job crafting? (Incl. 5 Examples and Exercises)*. <https://positivepsychology.com/job-crafting/> (дата обращения: 27.05.2023).
9. Хабр. *Как удерживать ценных сотрудников в компании: изучаем статистику вовлеченности*. <https://habr.com/ru/companies/ncloudtech/articles/741920/> (дата обращения: 29.05.2023).
10. HR-director. Кулагина Е. *Вовлеченность персонала: как оценить и повысить*. <https://www.hr-director.ru/article/67505-vovlechnost-personala-kak-otsenit-i-povysit> (дата обращения: 27.05.2023).
11. Кауфман Н.Ю., Зеленцова С.Ю. Взаимодействие HR Tech и обучения персонала. *Вестник университета*. 2022;6:23–30. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-6-23-30>
12. Global Education Futures. Навыки будущего. *Что нужно знать и уметь в новом сложном мире*. [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (дата обращения: 28.05.2023).
13. Царева Н.А. *Инновационный подход к управлению человеческими ресурсами: концепция «job crafting intervention»*. АПИ: экономика и управление. 2017;2(19): 295–298.
14. Хайруллина М.В., Кислицына О.А. Персонал в системе непрерывных улучшений производственных систем (инструмент кайдзен). *Вопросы инновационной экономики*. 2019;9(2):607–618. <https://doi.org/10.18334/rp.20.5.40640>
15. CFI Education. Helen Wale. *T-Shaped Skills*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/t-shaped-skills/> (дата обращения: 30.05.2023).

### References

1. Kostenko E.P. Transformation of the role and functions of HR in the context of new economic challenges. *Journal of Economic Regulation (Issues of Economic Regulation)*. 2021;12(4):94–109. (In Russian). <https://doi.org/10.17835/2078-5429.2021.12.4.094-109>
2. Kaufman N.Yu. Advantages of Upskilling programs for personnel development in the era of digital transformation of the economy. *Actual issues of personnel management and labor economics: materials of the VIII scientific and practical conference*. Moscow: State University of Management; 2022. Pp. 143–147. (In Russian).
3. Chupaeva A.I. Involvement of the company's personnel. *Bulletin of the Magistracy*. 2019;4–1(91):55–56. (In Russian).
4. Yusupova S.M. Factors of personnel involvement in the organization. *Humanitarian Scientific Journal*. 2022;1:3–13. (In Russian).
5. Lymareva O.A., Yudenko V.I. Motivation and stimulation of the organization's personnel. *Economics and Business: theory and practice*. 2023;1(1):177–180. (In Russian). <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2023-1-1-177-180>
6. Gerchikova T.Ya., Degtyarev N.I., Kirilenko V.V. Development of digital competencies of personnel. *Labor economics*. 2021;8(6):585–600. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/et.8.6.112185>
7. Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*. 2001;25:179–201.

8. Positive Psychology. Catherine Moore. *What is Job Crafting? (Incl. 5 Examples and Exercises)*. 2019. <https://positivepsychology.com/job-crafting/> (accessed 27.05.2023).
9. Habr. *How to retain valuable employees in the company: studying engagement statistics*. <https://habr.com/ru/companies/ncloudtech/articles/741920/> (accessed 29.05.2023). (In Russian).
10. HR-director. Kulagina E. *Staff involvement: how to evaluate and improve*. <https://www.hr-director.ru/article/67505-vovlechenost-personala-kak-otsenit-i-povysit> (accessed 27.05.2023). (In Russian).
11. Kaufman N.Yu., Zelentsova S.Yu. Interaction of HR Tech and personnel training. *Vestnik universiteta*. 2022;6:23–30. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2022-6-23-30>
12. Global Education Futures. *Skills of the future. What you need to know and be able to do in a new complex world*. [https://futuref.org/futureskills\\_ru](https://futuref.org/futureskills_ru) (accessed 28.05.2023). (In Russian).
13. Tsareva N.A. Innovative approach to human resource management: the concept of “job crafting intervention”. *ANI: Economics and Management*. 2017;2(19): 295–298. (In Russian).
14. Khairullina M.V., Kislitsyna O.A. Personnel in the system of continuous improvement of production systems (kaizen tool). *Issues of innovative economy*. 2019;9(2):607–618. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/rp.20.5.40640>
15. CFI Education. Helen Wale. *T-Shaped Skills*. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/t-shaped-skills/> (accessed 30.05.2023).