

УДК 159.99

Лепехин Н.Н., Лебедева П.А., Круглов В.Г.

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербург, Россия

Диспозиционные предикторы выбора стратегий изменений в работе персоналом организации¹

Dispositional Predictors of Job Crafting of Organization Personnel

Аннотация

Статья посвящена выявлению и оценке диспозиционных предикторов выбора стратегий изменений в работе. Был проведен опрос сотрудников организаций – 100 респондентов в возрасте от 18 до 70 лет, с использованием методики большой пятерки и шкал общей проактивности, персональной инициативности, жизненной позиции личности, job crafting. Результаты показали, что общая проактивность и персональная инициативность являются предикторами стратегий «увеличение структурных рабочих ресурсов» и «усложнение требований работы», и в меньшей степени «стратегии «снижение требований в работе». Факторы большой пятерки могут рассматриваться как индивидуальный ресурс, тормозящий или стимулирующий выбор той или иной стратегии job crafting. Предиктором стратегии «снижение рабочих требований» являются слабость целеполагания, осознанность на фоне снижения проактивности. Стратегия «увеличение социальных ресурсов» обусловлена фактором «дружелюбие» и мало зависит от проактивных рабочих диспозиций. Фактор возраста оказывает значимое влияние на выбор стратегии проактивного поведения.

Ключевые слова: стратегии изменений в работе, общая проактивность, персональная инициативность, большая пятерка, возрастное проактивное поведение

Abstract

The article is devoted to the identification and assessment of dispositional predictors of the choice of strategies for changes in work (job crafting). A survey was conducted of employees of organizations - 100 respondents aged 18 to 70 years took part in the study. Research methods: Big Five methodology and scales of general proactivity, personal initiative, personal life position, job crafting. The results showed that general proactivity and personal initiative are predictors of strategies for "increasing structural work resources" and "increasing complexity of work requirements", and to a lesser extent "strategies for reducing work requirements". The Big Five factors can be viewed as an individual resource that inhibits or stimulates the choice of a particular job crafting strategy. The predictor of the strategy "reduced work requirements" is the weakness of goal-setting, awareness against the background of proactivity decrease. The strategy of "increasing social resources" is conditioned by the factor "friendliness" and depends little on proactive working dispositions. The factor of age has a significant influence on the choice of a proactive behavior strategy.

Keywords: job crafting, general proactivity, personal initiative, Big Five, age proactive behavior

¹ Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ: проект «Проактивное поведение в современном дизайне работы» № 19-013-00947.

Введение

Современные организации ожидают от сотрудников высокой работоспособности и эффективности при отсутствии постоянного контроля руководителей, что предъявляет высокие требования к самоорганизации работником своей деятельности, совершенствованию своей рабочей среды параллельно с выполнением необходимых задач. В современной организационной психологии такая саморегуляция деятельности работника определяется как проактивное рабочее поведение.

Исследование проактивного поведения сотрудников на рабочем месте с целью повышения их работоспособности и отдачи является актуальной проблемой организационной психологии. Обзор имеющихся исследований показывает, что организационная проактивность рассматривается как в аспекте диспозиций, так и в аспекте поведения. Поведенческий подход рассматривает проявление определенных форм проактивности как результат стимулирующего или тормозящего влияния характеристик дизайна работы. Многие исследования описывают проактивное поведение, данные о котором можно получить либо путем непосредственного наблюдения за сотрудником, либо при помощи интервью с его коллегами, взаимодействующими с ним на протяжении долгого времени. Были обнаружены различные внешние факторы, выступающие вероятными предпосылками проактивного поведения. Чтобы увеличить уровень проактивности в организации и стимулировать такое поведение, менеджмент выявляет и корректирует такие внешние показатели как дизайн работы (Frese, Fay, Garst, 2007; Knight, Parker, 2019), управленческие стили (Chia Huei Wu, Parker, 2014) и климат рабочего пространства (Wu, Parker, 2011).

Современные исследователи также полагают, что можно выделить работников, предрасположенных к проактивности, предпринимающих упреждающее поведение вне зависимости от обстоятельств (Cangiano, Parker, 2015) и склонных к увеличению производительности (Van Dyne, Lepine,

1998). Такое поведение связано с индивидуальными ценностями, наклонностями и убеждениями (Parker, Bindl, 2016).

Согласно диспозиционному подходу проактивность определяется как набор устойчивых характеристик и проявляется в диспозициях, которые характерны для проактивной личности в контексте ожиданий организационной среды. Франкл был одним из ярких авторов, который настаивал на диспозиционном подходе к детерминации проактивного поведения и описывал человека как активного субъекта, смыслом жизни которого является осознанная, ответственная реализация своих ценностей и целей, и преодолевающего зависимость от жесткой внешней среды (Франкл, 1990). К. Роджерс и А. Адлер также считали, что человек способен влиять на свои действия в большей степени, чем внешние раздражители и обстоятельства, и, поэтому, стремится к определенной цели, поставленной им самим (Адлер, 1990; Rogers, 1964).

Актуальность исследования диспозиционных предикторов проактивного рабочего поведения

В настоящее время большое внимание как со стороны исследователей, так и со стороны практиков приобрела проблема самомотивации сотрудников на рабочем месте. Темпы выполняемых работ постоянно увеличиваются, однако соответствующего внимания и контроля со стороны менеджмента часто недостаточно, или они неэффективны. Именно поэтому организациям выгодно подбирать на крупные и сложные проекты высокоорганизованных и проактивных сотрудников. Поскольку большая часть имеющихся работ посвящена исследованию факторов организационного контекста в стимулировании проактивного рабочего поведения, и учитывая слабую проработанность данной темы в российской организационной психологии, актуальным является исследование вопроса о диспозиционных предпосылках (предикторах) такого поведения. Ситуация пандемии, охватившей весь мир, вновь подчеркнула, что диспозиционные

предикторы проактивного рабочего поведения являются важной основой для самостоятельного поддержания своей мотивации у сотрудников, находящихся на удаленной работе.

Прикладная актуальность данного исследования определяется необходимостью разработки инструментов для диагностики проактивного рабочего поведения, которые можно было бы эффективно использовать при подборе персонала специалистами кадровых служб.

Концепции организационной проактивности и проактивного рабочего поведения

На данный момент имеется несколько направлений исследования организационной проактивности и проактивного рабочего поведения, подробно проанализированных в ряде мета-анализов (Fuller, Marler, 2009; Thomas, Whitman, Viswesvaran, 2010; Tornau, Frese, 2012). Далее будут описаны те концепции, которые напрямую или косвенно связаны с дизайном нашего исследования.

Проактивная личность (Proactive Personality). Проактивный тип личности характеризуется как практически полностью независимый от ситуационных факторов и активно влияющий на изменения в окружающей среде (Bateman, Crant, 1993). Проактивная личность характеризуется постоянной тенденцией индивида контролировать ситуационные факторы и активно воздействовать на них. Данная концепция направлена на понимание проактивности как исключительно диспозиционной черты, которая рассматривается как постоянная личностная характеристика. Измерение проактивности может выявить и другой полюс – работников с пассивной предрасположенностью к реагированию на ситуации. The Proactive Personality Scale (Bateman, Crant, 1993) стал одним из самых распространенных опросников для измерения проактивности. Эмпирические данные свидетельствуют о том, что люди с высокими показателями проактивной личности лучше проявляют себя на рабочем месте (Thompson,

2005), имеют успешную карьеру (Van Dyne, Lepine, 1998), а даже оказываются более креативными и предлагают инновационные идеи (Parker et al., 2006).

В нашем исследовании для оценки проактивности мы использовали методику общей проактивности Бэккера (Bakker, 2012), поскольку данный опросник был адаптирован и переведен на русский язык. Мы полагаем, что по своему содержанию он также отражает характеристику личностной проактивности, и при этом также направлен на то, как человек относится к своей работе.

Персональная инициативность (Personal Initiative). Персональная инициативность — это комплекс поведенческих проявлений, характеризующихся своей активной, независимой от внешних побудителей природой (self-starting), проактивной направленностью и постоянством в преодолении трудностей, которые возникают на пути к достижению цели (Frese, Fay, 2001). Персональная инициативность отражает расположенность индивида к проявлению ряда проактивных поведенческих реакций, которые напрямую связаны со стратегиями и целями организации. Согласно авторам этой концепции, основные проявления PI заключаются в следующих характеристиках:

- 1) постоянной согласованности с миссией организации;
- 2) долгосрочности (постоянстве);
- 3) направленности на действие, сопряженное с установкой на достижение цели;
- 4) постоянной готовности сталкиваться с преградами и неудачами;
- 5) независимости от внешних раздражителей и проактивности (Frese, Kring, Soose, Zempel, 1996).

Авторы указывают на то, что, в основном, считают PI сочетанием определенных поведенческих реакций (Frese, Fay, Hilburger, Leng, Tag, 1997). Однако персональная инициативность рассматривается также как личностная

характеристика, и был разработан опросник, измеряющий данный показатель, хотя, при использовании опросника есть большой риск влияния фактора социальной желательности. Несмотря на это ограничение, методика самооценки личностной инициативности была использована в ряде исследований и хорошо зарекомендовала себя.

Поскольку инициативность как личностная черта проявляется практически во всех проявлениях проактивности, мы посчитали целесообразным использовать данный концепт в нашей работе и использовать методику самооценки персональной инициативности.

Проактивная мотивация. Проактивное поведение может использовать большое количество временных и энергетических ресурсов сотрудников (Bolino, Valcea, Harvey, 2010). На вопрос, почему они предпринимают такие энергозатратные усилия отвечает модель проактивной мотивации, в которой описываются три ключевых состояния, стимулирующие и поддерживающие проактивное поведение (Parker, 2010). Модель включает в себя мотивацию «могу сделать», мотивацию смыслом и мотивацию возбуждения. В нашем исследовании мы сделали особый акцент на мотивации смыслом и изучали его при помощи методики жизненной позиции личности Леонтьева и Шильманской (2019). Понятие «жизненная позиция личности» включает возможность дистанцированного, активного и произвольного отношения человека к процессам, которые протекают непроизвольно внутри него и в его жизни (Леонтьев и Шильманская, 2019), при этом сам человек рассматривается как сознательно самоопределяющийся субъект по отношению к этим процессам (Леонтьев, 1993).

Стратегии изменений в работе (job crafting). Среди различных концепций проактивного рабочего поведения выделяется «job crafting» (JC), или же стратегии изменений в работе, которые описываются как когнитивные и физические изменения, которые работники вносят в процесс

выполнения задач или в ограничения своих собственных должностных обязанностей на работе (Tims, Bakker, 2010; Wrzesniewski, Dutton, 2001).

В отличие от традиционного формирования дизайна работы «по вертикали», когда изменение структуры работы (job redesign) осуществляет внешний специалист или супервизор, в контексте job crafting работники сами могут изменять то, каким образом выстроена работа и как она осуществляется, как часто и с кем они взаимодействуют на работе и какую значимость они сами приписывают своей работе, какой смысл они в ней видят (Tims, Bakker, 2010). В составе job crafting выделяют различные векторы проактивного поведения, носящие как проорганизационный характер (увеличение структурных ресурсов работы, увеличение требований работы), так и проличностный характер (увеличение социальных ресурсов, усиление личных стимулов и мотивов, снижение ограничений) (Tims et al., 2013).

Проактивное значение job crafting или стратегий изменений в работе рассматривается с разных позиций. Исследуется связь стратегий изменений в работе с фактором осмысленности с целью проверки, действительно ли такое поведение является проактивным способом внести больший смысл в свой рабочий процесс (Wrzesniewski, Dutton, 2001). Также job crafting может выступать в качестве важного медиатора, который описывает адаптацию поведения для соответствия человека требованиям работы (person-job fit) (Lu, Wang, Lu, Du, Bakker, 2014). Использование стратегий изменений в работе помогает определить, насколько человек подходит для данной работы, что в дальнейшем влияет на уровень осмысленности его деятельности (Tims et al., 2016).

Job crafting может быть вызван (facilitated) как характером работы, так и личностными характеристиками человека, и позволяет облегчить работу таким образом, что работники подстраивают ее как под свои собственные

знания, умения и навыки, так и под свои предпочтения и потребности (Tims, Bakker, 2010).

Концепция требований и ресурсов. Стратегии изменений в работе также основываются на модели требований и ресурсов (Job Demands–Resources Theory) (Bakker, Demerouti, 2017). Данная модель выделяет требования, предъявляемые работой, и воспринимаемые ресурсы работы. Стратегии изменений в работе определяются как проактивные изменения, которые сотрудники вносят в рабочие требования и ресурсы (Tims, Bakker, Derks, 2012).

Представление о ресурсах работы складывается из восприятия своего личного «психологического капитала» и влияет на мотивацию проактивного поведения (Bakker, Demerouti, 2017). Теория «требований–ресурсов» предполагает, что мотивация проактивного поведения работника формируется на основе представления, с одной стороны, о высокой оценке ресурсов рабочей среды, а с другой, о собственной эффективности и высокой оценке своего «психологического капитала» (Bakker, Demerouti, 2017). При наличии в организации качественных ресурсов необходимо убедиться, какие индивидуальные качества работника могут эффективно сочетаться с возможностями организации. В нашем исследовании мы поставили задачу выделить наиболее оптимальные диспозиционные и индивидуальные характеристики, описывающие психологический капитал работника, склонного к выбору той или иной стратегии изменений в работе.

Возрастные особенности проактивного поведения. В связи с тем, что во многих организациях растет число сотрудников среднего возраста (Chand, Tung, 2014; Kulik et al., 2014), а задачи, с которыми им приходится сталкиваться, требуют высокого уровня адаптивности и инициативности в очень сложных и неопределенных условиях труда (Frese, 2000; Griffin et al., 2007), организационная психология изучает последствия такой тенденции. Исследователи сосредоточили свое внимание на том, каким образом можно

мотивировать и поддерживать старшую часть сотрудников в новых, непривычных для них хаотичных и менее линейных условиях работы (Hertel, Zacher, 2015; Kanfer, Ackerman, 2004; Truxillo, Cadiz, Hammer, 2015). Изучению связи различных форм проактивности с возрастом сотрудников посвящено не так много исследований, поэтому вопрос о том, каким образом изменения, связанные с возрастом, могут оказывать влияние на выраженность проактивного поведения, и как проактивность может помочь успешному «старению» на работе является актуальным (Zacher, 2015). Данный вопрос также исследуется в нашей работе.

Проличностная проактивность. Изучение организационной проактивности связано с основными фокусами внимания работника на рабочем месте. В качестве приоритетов, или основных фокусов работы, могут выступать организация, руководитель, команда или личность, и соответственно, можно говорить о про-организационной, про-социальной, и про-личностной проактивности. (Belschak, Hartog, 2010). Выделение про-личностной проактивности может помочь понять для какого личностного типа работников проактивность органична и эффективна, поскольку формы проактивного поведения, сфокусированные на тех или иных целях, могут быть обусловлены различными личностными характеристиками и приводить к различающимся последствиям.

Гипотезы исследования

Теоретический анализ литературы позволяет выдвинуть следующие гипотезы эмпирического исследования.

H1: Личностные переменные: «экстраверсия», «дружелюбие», «добросовестность», «эмоциональная стабильность» и «открытость новому опыту» взаимосвязаны с выбором стратегий изменений в работе.

Четыре проведенных мета-анализа указывают на выраженную связь между проактивной личностью и факторами Большой пятерки, являющимся основной методикой для определения личностных диспозиций (Digman,

1990; McCrae, Costa, 1989). Проактивность положительно коррелирует с такими факторами, как «открытость новому опыту», «добросовестность», «экстраверсия» и «нейротизм». Учитывая результаты имеющихся исследований о взаимосвязи проактивного поведения и факторов Большой пятерки, мы предполагали, что также обнаружим подобные связи со стратегиями изменений в работе, поскольку эти факторы демонстрируют предпосылки того или иного поведения.

H2: Жизненные позиции личности взаимосвязаны с выбором стратегий изменений в работе.

Проактивное поведение часто связывается с осмысленным и осознанным подходом к работе (Ryan, Deci, 2002; Parker et al., 2010). Для проверки наличия взаимосвязи между осмысленностью и стратегиями изменений в работе нами была выбрана переменная «жизненная позиция личности». Как в этом концепте, так и в теории job crafting важное значение имеет понятие смысла, поэтому можно предположить, что осмысленное отношение к своей жизни отражается и в профессиональной деятельности человека и в том, каким образом он ее реализует.

H3: Общая проактивность и инициативность являются предикторами выбора стратегий изменений в работе.

Предположение, что личностные диспозиции могут являться предпосылками проактивного поведения на рабочем месте, подтверждается многими исследованиями. Стратегии изменений в работе инициируются личностной мотивацией проактивности, то есть, они направлены на индивидуальные изменения рабочего процесса сотрудника. Имеется необходимость исследовать диспозиции сотрудников, которые с большей долей вероятности будут использовать ресурсы организации для улучшения своих умений и навыков. Измерялись общая проактивность, персональная инициативность и жизненная позиция личности.

Н4: Возрастные характеристики работника взаимосвязаны с выбором стратегий изменений в работе.

В связи с тем, что в российском сегменте организационной психологии мало исследований, посвященных взаимосвязи возраста и проактивности, мы поставили одной из своих задач выяснить, каким образом возраст человека сказывается на выборе стратегий изменений в работе.

Организация и методы исследования

Целью эмпирического исследования явилось изучение роли личностных, диспозиционных, а также возрастных характеристик в выборе стратегий изменений в работе как формы проактивного рабочего поведения. Предполагалось измерить личностные, диспозиционные и возрастные характеристики работников организации и оценить их значимость в качестве предполагаемых предикторов стратегий изменений в работе (job-crafting).

В качестве независимых переменных были взяты следующие личностные и диспозиционные характеристики.

- 1) *Жизненная позиция личности.* Предполагается, что сотрудники могут проактивно изменять свою работу с целью того, чтобы сделать ее более осмысленной для себя (Bakker, Demerouti, 2017). Методика «Жизненная позиция личности» служит для определения отношения личности к своей жизни в целом, отношение к работе и личную мотивацию (Леонтьев и Шильманская, 2019), состоит из 12 утверждений и включает три шкалы: (1) гармония с жизнью (отражает, насколько человек ощущает жизнь, которую он живет, как соответствующую и подходящую ему); (2) осознанность жизни, или рефлексивность жизненной позиции (показывает, насколько человек осознает, как и чем он живет); (3) активность жизненной позиции, или субъектность.

- 2) *Общая проактивность*. Данная характеристика отражает, насколько человек может активизировать себя и как вдохновенно, позитивно он относится к своей деятельности. Увлеченность своей работой напрямую связывается с личностной проактивностью (Bakker, 2012) и показывает, способен ли сотрудник самостоятельно делать свои задания интересными для себя в долгосрочной перспективе. Шкала общей проактивности исследует отношение сотрудника к своей работе и к собственной мотивации (Bakker, 2012). Опросник адаптирован на кафедре эргономики и инженерной психологии СПбГУ под руководством С.А. Маничева и состоит из восьми утверждений, например: «Я чувствую себя энергичным во время моей работы», каждое из которых респондент оценивает по шкале от 1 до 7, выражая степень своего согласия (1 – совершенно не согласен, 7 – совершенно согласен).
- 3) *Персональная инициативность*. Среди различных форм проактивности выделен конструкт персональной инициативности (Frese, Fay, 2001), который описывает поведение с независимой от внешних побудителей направленностью (self-starting) и стремлением к преодолению трудностей, возникающих на пути к достижению цели. Шкала персональной инициативности, состоит из семи утверждений, например, «Я активно справляюсь с проблемами», «Обычно я выполняю больше, чем от меня требуют». При помощи опросника, использующего самооценку можно измерить предрасположенность к проактивному поведению (Frese et al., 1997).
- 4) *Личностные факторы «Big Five»*. Пятифакторный опросник личности часто используется в исследованиях, посвященных проактивному поведению, и результаты ряда исследований послужили опорой для выдвижения наших предположений (Hough, 1992; Mount, Barrick, Stewart, 1998; Organ, Ryan, 1995; Fay, Frese, 2001; Tornau, Frese, 2012).

В исследовании использовался краткий пятифакторный опросник личности (TIPI-RU) в адаптации Сергеевой, Кириллова и Джумагуловой, который стандартно включает в себя факторы: «экстраверсия», «эмоциональная стабильность», «открытость новому опыту», «дружелюбие» и «добросовестность» (Сергеева и др., 2016).

Стратегии изменений в работе (job crafting). В качестве зависимых переменных, описывающих проактивное рабочее поведение были взяты факторы шкалы стратегий изменений в работе: (1) увеличение структурных ресурсов работы – стремление развиваться и действовать независимо, использование возможностей работы для профессионального развития; (2) увеличение социальных ресурсов работы – стремление строить продуктивные взаимодействия со своими коллегами и начальством с целью получения обратной связи и поддержки; (3) увеличение (усложнение) требований работы – стремление более глубоко понять требования работы, если сотрудник чувствует недостаток своих умений и внешних ресурсов для успешной реализации профессиональных задач; (4) снижение требований работы – стремление уменьшить количество или же степень влияния факторов, которые вызывают дискомфорт и стресс (Tims, Bakker, 2010; Tims, Bakker, Derks, 2012). Использовалась Шкала стратегии изменений в работе (job crafting scale), которая направлена на измерение четырех факторов, каждый из которых соответствует одной из описанных выше стратегий изменений в работе.

Сбор эмпирических данных был проведен на интернет-платформах Google и Microsoft Forms и представлял собой форму, включающую инструкцию по заполнению, демографическую анкету и вопросы из пяти методик: краткого пятифакторного опросника личности (TIPI-RU), шкалы жизненной позиции личности (ЖПЛ), шкалы самооценки персональной инициативности, шкалы общей проактивности и шкал изменений в работе.

Для проведения математико-статистической обработки данных были использованы корреляционный анализ, регрессионный анализ с применением пошагового метода и однофакторный дисперсионный анализ с использованием статистического пакета SPSS 22.

Выборка исследования. В исследовании приняли участие 100 человек, преимущественно работники производственной, строительной сфер, а также сфер информационных технологий, здравоохранения и рекрутмента. Количество женщин – 81, мужчин – 19, возраст респондентов – от 18 до 70 лет. Доля людей со средним общим или средним профессиональным образованием составила 6%, 20% выборки имеет неоконченное высшее образование, 62% выборки имеет высшее образование, 12% закончили ординатуру, аспирантуру или другую форму постдипломного образования сроком от двух лет.

Можно утверждать, что преобладание в выборке женщин не оказало значительного влияния на полученные результаты, поскольку проведенный дисперсионный анализ показал, что различия по фактору пола в отношении всех переменных обнаружены не были, за исключением переменной «дружелюбие», который выше у женщин на уровне значимости 0,05.

Результаты исследования и их обсуждение

Результаты проведенного эмпирического исследования разделены на три группы: (1) анализ взаимосвязей диспозиционных и личностных характеристик со стратегиями изменений в работе; (2) определение диспозиционных и личностных предикторов стратегий изменений; (3) исследование роли возраста в выборе стратегий изменений в работе.

Результаты корреляционного анализа. В таблице 1 представлены данные, полученные для проверки гипотез 2 и 3 в результате корреляционного анализа.

Таблица 1 – Результаты корреляционного анализа

Переменные	Увеличение структурных рабочих ресурсов	Снижение рабочих требований	Увеличение социальных ресурсов	Усложнение требований работы
Экстраверсия	0,325**	-0,315**		
Добросовестность	0,252*	-0,376**		
Дружелюбие			0,300**	
Субъектность	0,252*			
Общая проактивность	0,447**	0,253*	0,208*	0,458**
Персональная инициативность	0,333**			0,576**
Возраст			-0,378**	

Примечание:

* – корреляция значима на уровне 0,05; ** – корреляция значима на уровне 0,01.

На основании представленных данных можно говорить о подтверждении гипотезы 1. Корреляционный анализ выявил связь между стратегией «увеличение структурных рабочих ресурсов» и факторами «экстраверсия» ($r=0,325$, $p \leq 0,01$) и «добросовестность» ($r=0,252$, $p \leq 0,05$). Для данной стратегии характерно полноценное использование возможностей для развития и направленность на изменение своей рабочей деятельности в лучшую сторону. Можно предположить, что уверенные в себе, адаптивные, организованные и эффективные люди более склонны к тому, чтобы модернизировать свою рабочую деятельность при помощи получения новых знаний и переосмысления своих рабочих обязанностей. Наличие подобной взаимосвязи подтверждается исследованиями, посвященными изучению влияния диспозиционных факторов на проактивное поведение (Tornau, Frese, 2012). Проведенные исследования показали положительную связь проактивного поведения «высказывание мнения» (Lepine et al., 2001) с добросовестностью и экстраверсией. Негативная корреляция была обнаружена между «высказыванием мнения» и эмоциональной стабильностью, а также дружелюбием (Hough, 1992; Mount, Barrick, Stewart, 1998; Organ, Ryan, 1995).

Были обнаружены отрицательные связи между стратегией «снижение рабочих требований» и факторами «экстраверсии» ($r = -0,315$) и «добросовестности» ($r = -0,376$). Поскольку данная стратегия в работе является очень неоднозначной и может негативно влиять на производительность сотрудника, (он может избегать трудностей и не принимать участие в каких-либо сложных заданиях), полученные отрицательные связи свидетельствуют о том, что респонденты с низкими показателями «экстраверсии» обладают меньшим успехом в социальных интеракциях, которые нужны для фасилитации проактивного поведения. Люди с интровертированным восприятием склонны к независимости и к избеганию социального обсуждения трудных задач, что контрпродуктивно для изменений в работе. Низкие баллы по фактору «добросовестность» могут свидетельствовать о тенденции к успокоенности в отношении недостижения профессиональных целей (Радюк и др., 2016), что совпадает с возможным выбором стратегии «снижения рабочих требований».

Стратегия увеличения социальных ресурсов связана с «дружелюбием» на уровне 0,05 ($r = 0,300$). Для «дружелюбия» характерна тенденция быть доброжелательным, сочувствующим, понимающим, кооперирующимся, что может быть неэффективно в качестве основы для проактивного поведения, поскольку перечисленные черты могут в результате привести к избеганию конфликтных ситуаций и не создать необходимые условия для изменений (Parker et al., 2010). С другой стороны, эмпатичность и сотрудничество могут стимулировать проактивное поведение, поскольку принятие во внимание своих коллег может быть исходной точкой для значительных изменений благодаря этой просоциальной мотивации (Wu, Li, 2018).

На основании представленных результатов корреляционного анализа можно говорить о подтверждении гипотезы 2 только в отношении стратегии «увеличение социальных ресурсов», что подтверждает слабая положительная связь с уровнем субъектности ($r = 0,252$, $p \leq 0,05$). Данный фактор в опроснике

ЖПЛ является основным и отражает то, что человек полноценно живет и контролирует свою жизнь. Подобное описание схоже со смыслом выбранной стратегии – предположительно, респонденты с высоким уровнем субъектности более ответственно подходят к своей работе и в рамках своей деятельности стараются активно развиваться, используя все предложенные возможности своего рабочего места. Анализируя полученные данные, можно сделать предварительный вывод, что данную шкалу можно использовать в качестве методики для отбора сотрудников, которые могут быть больше предрасположены к проактивному поведению и иметь смысловую мотивацию своих действий. Выдвинутая нами гипотеза требует дальнейшей проверки.

Корреляционный анализ показывает, что шкалы общей проактивности и персональной инициативности могут являться хорошим инструментарием для диагностики позитивных стратегий «увеличение социальных ресурсов» ($r=0,447$; $r=0,333$) и «усложнение требований работы» ($r=0,458$; $r=0,576$). Сотрудники с высокими показателями будут демонстрировать позитивное, вдохновленное отношение к своей деятельности, для которой человек способен самостоятельно замотивировать себя, стремиться к улучшению своих навыков и к усложнению рабочей деятельности, когда та начинает становиться рутинной. Это подтверждает отрицательная связь фактора общей проактивности и стратегии «снижение требований работы» ($r=-0,253$, $p \leq 0,05$), которая носит проличностно компенсирующий характер, но может считаться контрпродуктивной с точки зрения организационной проактивности.

Результаты регрессионного анализа. Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Результаты регрессионного анализа: исследование предикторов проактивного поведения

	Увеличение структурных рабочих ресурсов	Снижение рабочих требований	Увеличение социальных ресурсов	Усложнение требований работы
Предикторы (β , p)	Общая проактивность (0,474; $p<0,0001$) Экстраверсия (0,237; $p=0,013$) Гармония с жизнью (-0,212; $p=0,039$)	Добросовестность (-0,332; $p=0,001$) Общая проактивность (-0,213; $p=0,025$) Осознанность (0,185; $p=0,046$)	Дружелюбие (0,300; $p=0,002$)	Инициативность (0,437; $p<0,0001$) Общая проактивность (0,311; $p=0,001$) Эмоциональная стабильность (-0,176; $p=0,037$)
$R^2_{ск.}$	0,247	0,184	0,090	0,387
R	0,520	0,457	0,300	0,637
Дурбин- Уотсон	2,311	1,867	1,993	1,912

На основании полученных результатов можно полагать, что хотя в целом гипотеза 3 подтвердилась, в то же время предикторная роль проактивных диспозиций различна для разных стратегий, а для стратегии «увеличение социальных ресурсов» не обнаружена. Следует обратить внимание на то, что результаты регрессионного анализа в отношении коэффициента β расходятся с результатами корреляционного анализа, описанного в таблице 1. Это объясняется тем, что для построения модели использовался пошаговый метод, отражающий усиление или ослабление значимости той или иной переменной в приведенной модели. Нами представлены окончательные модели, поскольку данная репрезентация удовлетворяет цели нашей работы.

В модели стратегии «увеличение структурных рабочих ресурсов» ($R^2_{ск.}=0,247$, $R=0,520$) в качестве предикторов выступили такие факторы, как «общая проактивность» ($\beta=0,474$), «экстраверсия» ($\beta=0,237$) и «гармония с жизнью» ($\beta=-0,212$). Положительный эффект на выбор стратегии «увеличение структурных рабочих ресурсов» оказали общая проактивность и фактор экстраверсии, а отрицательный – гармония с жизнью. Общая

проактивность характеризуется активной направленностью на изменения, а экстраверсия как диспозиционная характеристика – позитивным отношением к переменам и направленностью на взаимодействие с внешним миром. Сотрудники с высоким уровнем данных черт будут чаще стремиться к разнообразию своей профессиональной деятельности. Гармония с жизнью отражает, насколько человек находится в согласии со своей жизнью и с восприятием себя. Можно предположить, что в ситуации дискомфорта, когда рабочая обстановка не соответствует ощущению сотрудника того, какой она должна быть по его мнению, он прибегает к модификации своей рутины и активно вносит в нее изменения, обучаясь новому и находя новые пути реализации своего потенциала.

В модели стратегии «усложнение требований работы» ($R^2_{\text{ск.}}=0,387$, $R=0,637$) в качестве предикторов выступили «инициативность» ($\beta=0,437$), «общая проактивность» ($\beta=0,311$), «эмоциональная стабильность» ($\beta=-0,176$). Наиболее выраженным предиктором данной стратегии выступила инициативность. Соответственно, устойчивая тенденция к преодолению трудностей, сообразительность и активность влияют на то, что работник с наибольшей вероятностью прибегнет к данной стратегии. Также выраженным предиктором выступил фактор общей проактивности. Переменная «нейротизм» (противоположный полюс фактора «эмоциональная стабильность») также вошла в данную модель на незначительном уровне значимости. Этот результат интересен для дальнейшего исследования, поскольку низкий уровень эмоциональной стабильности традиционно не связан с проактивным поведением. Вероятно, относительно небольшое переживание стресса и тревожное состояние может влиять на более ответственное восприятие требований работы и вызывать проактивные рабочие действия для предупреждения потенциальных угроз.

Для модели стратегии «снижение рабочих требований» ($R^2_{\text{ск.}}=0,184$, $R=0,457$) были обнаружены такие предпосылки, как «добросовестность» с

обратным знаком ($\beta = -0,332$), «общая проактивность» с обратным знаком ($\beta = -0,213$), а также «осознанность» ($\beta = 0,185$; $p = 0,046$), предполагающая признание несовпадения своего Я и жизненного процесса, который в данный момент разворачивается и осознание возможных альтернатив. Стремление снизить рабочие требования обуславливают как личностные факторы, так и низкая проактивность как тенденция к успокоенности в отношении недостижения профессиональных целей, упрощения жизни и подчинения внешним воздействиям. Включение в модель фактора «осознанность» на низком уровне значимости может означать, что работник трезво смотрит на мир, осознает различные варианты развития событий, но придерживается выбора возможности плыть по течению, посчитав это наиболее рациональной стратегией и принимая последствия своего решения.

Единственным предиктором стратегии «увеличение социальных ресурсов» оказался фактор «дружелюбие» ($\beta = 0,300$) с довольно слабой предикторной возможностью ($R^2_{\text{ск}} = 0,090$, $R = 0,300$). Скорее всего, стратегия «увеличение социальных ресурсов» в контексте данной выборки отражает не действия по отношению к работе, а наличие потребности в сотрудничестве, доброжелательности и привязанности к другим людям, которая выражается в поиске социальных интеракций для обретения большей уверенности в себе, поддержки своих усилий и профессиональной значимости. Для сотрудников, выбирающих преимущественно стратегию «увеличение социальных ресурсов», поддержание высокого уровня социальных связей может являться основой для легитимизации своих рабочих действий и компенсаторным ресурсом при усложнении требований работы.

Результаты дисперсионного анализа – исследование различий по фактору возраста. Для проверки гипотезы 4 респонденты были разделены на три возрастные группы: от 18 до 24, от 25 до 45 и от 46 до 70. Данные возрастные интервалы хотя и не совпадают полностью с концепциями

возрастной периодизации, но, тем не менее, отражают возрастные паттерны поведения сотрудников в организации.

На основании полученных данных можно говорить о частичном подтверждении гипотезы. Для ее проверки был использован однофакторный дисперсионный анализ, результаты которого представлены в таблице 3, а также корреляционный анализ, где была установлена отрицательная связь между возрастом и стратегией «увеличение социальных ресурсов» ($r = -0,378$, $p \leq 0,01$).

Таблица 3 – Результаты однофакторного ANOVA: взаимосвязь возраста с выбором стратегий изменений работы

	F	Знач.
Увеличение структурных рабочих ресурсов	3,508	,034
Снижение требований работы	9,325	,000

Данный результат расходится с ранее высказанными предположениями исследователей о том, что старшие члены коллектива больше участвовали в проактивных социальных взаимодействиях, чем их молодые коллеги (Zacher, Kooij, 2016). Однако, если учитывать, что взрослые работники нередко выступают в роли менторов и чаще принимают участие именно в таком виде проактивного поведения, а пункты методики «Изменения в работе» больше отражают обращение за помощью к своим коллегам, то полученные данные могут встраиваться в современный подход к этому вопросу.

Тенденция, представленная на рисунке 1, отображает, что с возрастом для сотрудников выбор стратегии «увеличение структурных рабочих ресурсов» становится менее характерным. Учитывая, что с возрастом влияние внешних мотивов и стремление к карьерному росту и к обучению снижается (Kanfer, Beier, Ackerman, 2013; Kooij, Lange, Jansen, Kanfer, Dijkers, 2011), полученные данные не противоречат результатам имеющихся исследований и, тем самым, подкрепляют их, связывая их с такой формой проактивного поведения, как «стратегии изменений в работе».

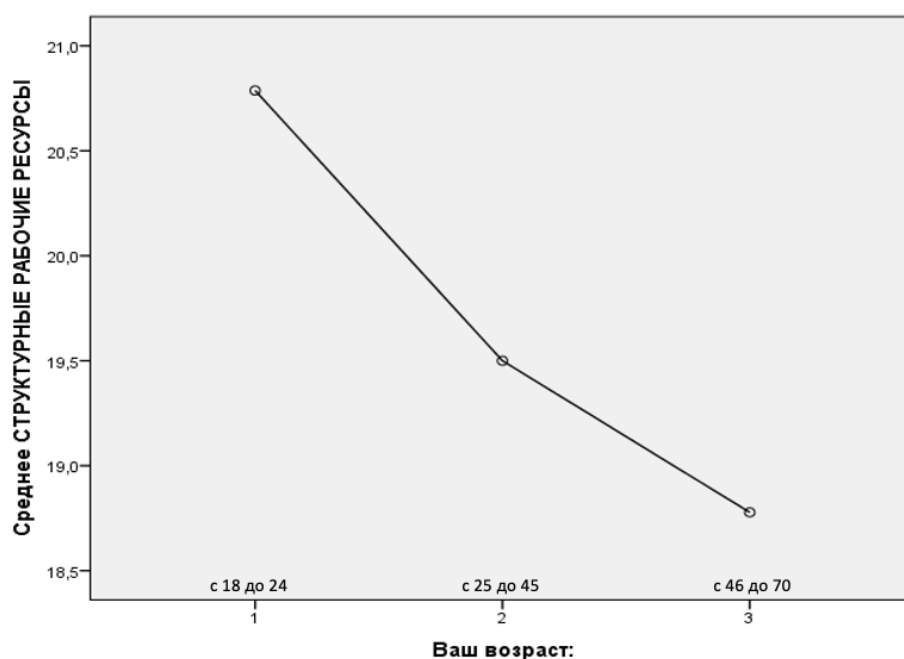


Рисунок 1 – Сравнение средних по уровню выраженности стратегии «Увеличение структурных рабочих ресурсов» у разных возрастных групп

На рисунке 2 изображен график сравнения средних стратегии «снижение рабочих требований» у разных возрастных групп.

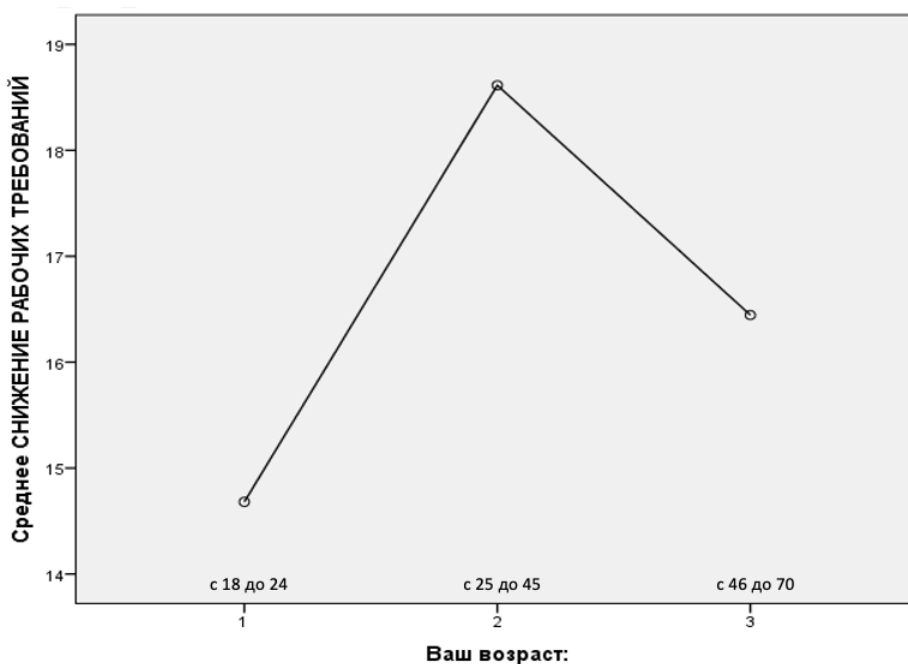


Рисунок 2 – Сравнение средних по уровню выраженности стратегии «Снижение требований работы» у разных возрастных групп

Полученные данные позволяют предположить, что с возрастом выбор этой стратегии становится более характерным для сотрудников, то есть, они стремятся оптимизировать свой дизайн работы, уменьшив рабочее напряжение, сократив количество негативных эмоциональных контактов и отказавшись от рутинных организационных процедур. Такие результаты можно объяснить при помощи теории превентивной и коррекционной проактивности (Kahana, Eun, 2014; Kahana, Kahana, 1996), которая заключается в том, что взрослые работники выступают в качестве активных субъектов, которые формируют пространство вокруг себя и воздействуют на свою жизнь, а не только реагируют на внешние воздействия. Данная концепция предполагает, что с возрастом сотрудники уменьшают воздействие стрессоров, накапливают и создают ресурсы и с их помощью сокращают влияние неудобств на свою жизнь, участвуя в таком виде превентивного и коррекционного проактивного поведения. Стратегия «снижения рабочих требований», скорее всего, встраивается в описание коррекционной проактивности.

Снижение выбора данной стратегии у самой старшей возрастной группы можно объяснить ростом осторожности, ригидностью в отмене устаревших организационных практик и боязнью организационных санкций в условиях слабой тенденции использования стратегии «увеличение социальных ресурсов» ($r = -0,378$).

Учитывая, что имеющееся распределение возрастных групп получилось неравномерным, а также неодинаковые интервалы возраста, эти данные можно рассматривать только в качестве материала для дальнейшего исследования, однако общие тенденции являются значимыми. На данный момент не были найдены другие работы, исследующие связь возраста с обсуждаемыми стратегиями изменений в работе, поэтому исследование возрастной проактивности продолжает оставаться актуальной задачей.

Выводы

Гипотеза исследования, направленная на обнаружение диспозиционных предикторов стратегий изменений в работе в целом была подтверждена. Общая проактивность, а также персональная инициативность могут рассматриваться в качестве обоснованных предикторов стратегий изменений в работе, направленных на повышение организационной эффективности: «увеличение структурных рабочих ресурсов» и «усложнение требований работы». Переменная «субъектность» концептуально лежит в основе проактивного рабочего поведения, однако на данный момент обнаружена ее взаимосвязь только с выбором стратегии «увеличение структурных рабочих ресурсов».

Обнаруженные связи между факторами «экстраверсия» и «добросовестность» и такими стратегиями, как «увеличение структурных рабочих ресурсов» и «снижение требований работы» (отрицательная связь), обосновывают вывод о том, что личностные ресурсы работника расширяют или ограничивают использование им стратегий внесения изменений в дизайн работы. Более активные, адаптивные, эффективные и организованные работники склонны модернизировать свое рабочее пространство с целью повышения своей результативности и работоспособности, в то время как работники, более спокойно относящиеся к возможности недостижения профессиональных целей, склонные к интроверсии, будут чаще снижать рабочие требования и не браться за ту деятельность, которая будет превышать их возможности.

Стратегия «увеличение социальных ресурсов» может рассматриваться скорее, как проличностная и компенсаторная, чем проорганизационная, и опирается на личностные ресурсы, обусловленные личностным фактором «дружелюбие».

Имеются различия между возрастными группами в выборе проактивных стратегий изменений в работе:

- стратегию «увеличение структурных рабочих ресурсов» чаще выбирают сотрудники, находящиеся в начале своей профессиональной карьеры, и с возрастом выбор данной стратегии менее выражен, что свидетельствует о расхождении векторов проличностной и проорганизационной активности;
- компенсаторную стратегию «снижение рабочих требований», которая оптимизирует дизайн работы для уменьшения личностных затрат, чаще выбирают работники со средним профессиональным стажем;
- стратегия «увеличение социальных ресурсов» носит проличностный защитно-компенсаторный характер, и с ростом профессионального стажа использование данной стратегии снижается.

Практическая значимость проведенного исследования

В условиях принятых карантинных мер в 2020 году распространенность удаленного варианта работы приводит к снижению возможности эффективного стимулирования сотрудников. Поэтому для тех позиций, для которых не требуется постоянное присутствие в офисе и взаимодействие со коллегами и руководителями, необходимо подбирать сотрудников, способных замотивировать себя. Поскольку стратегии изменений в работе отражают изменения в рабочей среде конкретного работника, а не всей организационной системы, они являются наиболее целесообразными для использования на удаленной работе. Методики, использованные в данном исследовании, могут помочь подобрать сотрудников с высоким потенциалом проактивности.

Есть основания полагать, что методику «Большая пятерка» можно использовать в качестве дополнительного инструмента для отбора персонала как на постоянную работу, так и на определенные проекты, требующие проактивного поведения со стороны сотрудников. Например, высокие показатели экстраверсии и добросовестности связаны с проактивным

поведением, и сотрудники с такими результатами могут чаще проявлять инициативу, в то время как низкие показатели увеличивают вероятность того, что работники будут придерживаться стратегии «снижения рабочих требований» и избегать трудных задач. Также при отборе персонала можно рекомендовать использовать методику общей проактивности, поскольку ее предикторная значимость была достаточно высокой для всех стратегий изменений в работе, кроме «увеличения социальных ресурсов».

Результаты нашего исследования также показали необходимость стимулирования использования стратегии «структурные рабочие ресурсы» у молодых сотрудников. Введение обучающих программ и возможности дополнительного образования и улучшения своих навыков для таких работников может быть эффективным для приобретения специалистов, готовых к сложной и разноплановой работе. Поскольку с возрастом использование стратегии «структурные рабочие ресурсы» снижается на фоне достаточно высоких показателей данной стратегии у недавно принятых работников, необходимо создавать условия для такой стратегии именно для молодых специалистов. Такие сотрудники мотивированы и готовы использовать все возможности для саморазвития, в результате делая большой вклад как в свой карьерный успех, так и в достижения организации.

Список использованных источников

- Адлер А. Понять природу человека // СПб., Академический проект, 1997.
- Леонтьев Д.А., Шильманская А.Е. Жизненная позиция личности: от теории к операционализации // Вопросы психологии, 2019. № 1. С. 90-100.
- Радюк О., Басинская И., Воронкова Я. «Большая Пятёрка» Личностных Особенности // Международный съезд Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии: Сборник научных статей. Санкт – Петербург, Синэл, 2016. С. 92-104.
- Сергеева А.С., Кириллов Б.А. Джумагулова А.Ф. Перевод и адаптация краткого пятифакторного опросника личности (TIPI-RU): оценка конвергентной валидности, внутренней согласованности и тест-ретестовой надежности // Экспериментальная психология, 2016. Т. 3. № 9. С. 138-154.

- Франкл В. Человек в поисках смысла // М., Прогресс, 1990.
- Bateman T.S., Crant J.M. The proactive component of organizational behavior // *Journal of Organizational Behavior*, 1993. Vol. 14. Pp. 103-118.
- Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward // *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017. Vol. 22. Pp. 273-285.
- Bakker A. B., Tims M., Derks D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement // *Human relations*, 2012. Vol. 65. Pp. 1359-1378.
- Belschak F.D., Den Hartog D.N. Pro-self, prosocial , and pro-organizational foci of proactive behaviour : Differential antecedents and consequences // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. Vol. 83. No. 2. Pp. 475-498.
- Bolino M., Valcea S., Harvey J. Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. Vol 83. No. 2. Pp. 325-345.
- Cangiano F., Parker S.K. Proactivity for Mental Health and Well-Being // *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health*, 2015. Pp. 228-250.
- Chand M., Tung R.L. The aging of the world's population and its effects on global business // *Academy of Management Perspectives*, 2014. Vol. 28. No. 4. Pp. 409-429.
- Digman J.M. Personality structure: Emergence of the five-factor model // *Annual review of psychology*, 1990. Vol. 41. No. 1. Pp. 417-440.
- Fay D., Frese M. The concept of personal initiative: An overview of validity studies // *Human Performance*, 2001. Vol. 1. No. 14. Pp. 97-124.
- Frese M., Kring W., Soose A., Zempel J. Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany // *The Academy of Management Journal*, 1996. Vol. 39. No. 1. Pp. 37-63.
- Frese M., Fay D., Hilburger T., Leng K., Tag A. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997. Vol. 70. Pp. 139-161
- Frese M. The changing nature of work // *Introduction to work and organizational psychology*, 2000. Pp. 424-439.
- Frese M., Fay D. Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century // *Research in Organizational Behavior*. 2001. No. 23. Pp. 133-188.
- Frese M., Garst H., Fay D. Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model // *Journal of Applied Psychology*, 2007. Vol. 92. No. 4. Pp. 1084-1102.
- Fuller B., Marler L.E. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature // *Journal of Vocational Behavior*, 2009. Vol. 75. No. 3. Pp. 329-345.
- Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts // *Academy of Management Journal*, 2007. Vol. 50. No. 2. Pp. 327-347.
- Hertel G., Zacher H. *Managing the Aging Workforce* / N. Anderson (Ed.). New York, Sage, 2015.
- Hough L.M. The «Big Five» personality variables—construct confusion: Description versus prediction // *Human Performance*, 1992. Vol. 5. Pp. 139-155.

- Kahana E., Eun J. Proactive Approaches to Successful Aging : One Clear Path through the Forest // *Gerontology*, 2014. Vol. 60. Pp. 466-474.
- Kahana E., Kahana B. Conceptual and empirical advances in understanding aging well through proactive adaptation / V. Bengtson (Ed.). New York, Springer, 1996. Pp. 18-40.
- Kanfer R., Ackerman P.L. Aging, adult development, and work motivation // *Academy of Management Review*, 2004. Vol. 29. No. 3. Pp. 440-458.
- Kanfer R., Beier M.E., Ackerman P.L. Goals and motivation related to work in later adulthood : An organizing framework // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013. Vol. 22. No. 3. Pp. 253-264.
- Kooij D., Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., Dikkers, J. Age and work-related motives : Results of a meta-analysis // *Journal of Organizational Behavior*, 2011. Vol. 32. No. 2. Pp. 197-225.
- 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. Vol. 52. No. 6. Pp. 1169-1192.
- Lepine J.A., Van Dyne L., Jackson C., Mae C., Moon H., Pepper A. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability // *Journal of Applied Psychology*, 2001. Vol. 86. No. 2. Pp. 326-336.
- Lu C., Wang H., Lu J., Du D., Bakker A. Does work engagement increase person – job fit ? The role of job crafting and job insecurity // *Journal of Vocational Behavior*, 2014. Vol. 84. No. 2. Pp. 142-152.
- McCrae R.R., Costa P.T. The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989. Vol. 56. No. 4. Pp. 586-595.
- Mount M.K., Barrick M.R., Stewart G.L. Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions // *Human Performance*, 1998. Vol. 11. Pp. 145-165.
- Organ D.W., Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior // *Personnel Psychology*, 1995. Vol. 48. Pp. 775-802.
- Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation, 2010. Vol. 36. No. 4. Pp. 827-856
- Parker S.K., Bindl U.K. Proactivity at Work Making Things Happen in Organizations / S.K. Parker, U.K. Bindl. Taylor and Francis Ltd., 2016. P. 615.
- Parker S.K., Williams H.M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work // *Journal of Applied Psychology*, 2006. Vol. 91. No. 3. Pp. 636-652
- Rogers C.R. Toward a science of the person // *Behaviorism and phenomenology: Contrasting bases for modern psychology*, 1964. Pp. 109-140.
- Ryan R.M., Deci E.L. Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective / R.M. Ryan, E.L. Deci (Eds.). New York, NY, University of Rochester Press, 2002. Pp. 3-36.
- Thomas J.P., Whitman D.S., Viswesvaran C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. Vol. 83. No. 2. Pp. 275-300.

- Tims M., Bakker A.B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign // SA Journal of Industrial Psychology, 2010. Vol. 36. No. 2. Pp. 12-21.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. Development and validation of the job crafting scale // Journal of Vocational Behavior, 2012. Vol. 80. No. 1. Pp. 173-186.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being // Journal of Occupational Health Psychology, 2013. Vol. 18. No. 2. Pp. 230-240.
- Tims M., Derks D., Bakker A.B. Job crafting and its relationships with person – job fit and meaningfulness: A three-wave study // Journal of Vocational Behavior, 2016. Vol. 92. Pp. 44-53.
- Tornau K., Frese M. Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities // Applied Psychology, 2012. Vol. 62. Pp. 44-96.
- Truxillo D.M., Cadiz D.M., Hammer L.B. Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research // Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2015. No. 2. Pp. 351-381.
- Van Dyne L., Lepine J.A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity // Academy of Management Journal, 1998. Vol. 41. No. 1. Pp. 108-119.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work // The Academy of Management Review, 2001. Vol. 26. Pp. 179-201.
- Wu C.H., Parker S.K. The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory // Journal of Management, 2014. Vol. 43. No. 4. Pp. 1025-1049.
- Zacher H. Successful Aging at Work // Work, Aging and Retirement, 2015. Vol. 1. No. 1. Pp. 4-25.
- Zacher H., Kooij T.A.M.D. Aging and proactivity / S.K. Parker (Ed.). U.K. Bindl, Routledge, 2016. Pp. 258-294.
- Wu C., Parker S. Proactivity in the work place: Looking back and looking forward // The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, 2011. Pp. 84-96.
- Wu C., Li W. Individual differences in proactivity: a developmental perspective, 2018. Pp. 226-257.

References

- Adler A. Poniat' prirodu cheloveka [Understanding Human Nature] // St. Petersburg, Akademicheskii proekt, 1997. (In Russian)
- Leont'ev D.A., Shil'manskaia A.E. Zhiznennaia pozitsiia lichnosti: ot teorii k operatsionalizatsii [Personal Life Posotion: Making Theoretical Notions Operational] // Voprosy psikhologii, 2019. No. 1. Pp. 90-100. (In Russian)
- Radiuk O., Basinskaia I., Voronkova Ia. «Bol'shaia Piaterka» Lichnostnykh Osobennostei ["Big five" Personality Traits] // Mezhdunarodnyi s"ezd Assotsiatsii kognitivno-povedencheskoi psikhoterapii: Sbornik nauchnykh statei. St. Petersburg, Sinel Publ., 2016. Pp. 92-104. (In Russian)

- Sergeeva A.S., Kirillov B.A. Dzhumagulova A.F. Perevod i adaptatsiia kratkogo piatifaktornogo oprosnika lichnosti (TIPI-RU): otsenka konvergentnoi validnosti, vnutrennei soglasovannosti i test-retestovoi nadezhnosti [Translation and adaptation of short five factor personality questionnaire (TIPI-RU): convergent validity, internal consistency and test-retest reliability evaluation] // Eksperimental'naia psikhologiya, 2016. Vol. 3. No. 9. Pp. 138-154. (In Russian)
- Frankl V. Chelovek v poiskakh smysla [Man's Search for Meaning] // Moscow, Progress Publ., 1990. (In Russian)
- Bateman T.S., Crant J.M. The proactive component of organizational behavior // Journal of Organizational Behavior, 1993. Vol. 14. Pp. 103-118.
- Bakker A.B., Demerouti E. Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward // Journal of Occupational Health Psychology, 2017. Vol. 22. Pp. 273-285.
- Bakker A. B., Tims M., Derks D. Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement // Human relations, 2012. Vol. 65. Pp. 1359-1378.
- Belschak F.D., Den Hartog D.N. Pro-self, prosocial , and pro-organizational foci of proactive behaviour : Differential antecedents and consequences // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. Vol. 83. No. 2. Pp. 475-498.
- Bolino M., Valcea S., Harvey J. Employee, manage thyself: The potentially negative implications of expecting employees to behave proactively // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 2010. Vol 83. No. 2. Pp. 325-345.
- Cangiano F., Parker S.K. Proactivity for Mental Health and Well-Being // The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Safety and Workplace Health, 2015. Pp. 228-250.
- Chand M., Tung R.L. The aging of the world's population and its effects on global business // Academy of Management Perspectives, 2014. Vol. 28. No. 4. Pp. 409-429.
- Digman J.M. Personality structure: Emergence of the five-factor model // Annual review of psychology, 1990. Vol. 41. No. 1. Pp. 417-440.
- Fay D., Frese M. The concept of personal initiative: An overview of validity studies // Human Performance, 2001. Vol. 1. No. 14. Pp. 97-124.
- Frese M., Kring W., Soose A., Zempel J. Personal Initiative at Work: Differences between East and West Germany // The Academy of Management Journal, 1996. Vol. 39. No. 1. Pp. 37-63.
- Frese M., Fay D., Hilburger T., Leng K., Tag A. The concept of personal initiative: Operationalization, reliability and validity in two German samples // Journal of Occupational and Organizational Psychology, 1997. Vol. 70. Pp. 139-161
- Frese M. The changing nature of work // Introduction to work and organizational psychology, 2000. Pp. 424-439.
- Frese M., Fay D. Personal Initiative (PI): A concept for work in the 21st century // Research in Organizational Behavior. 2001. No. 23. Pp. 133-188.
- Frese M., Garst H., Fay D. Making Things Happen: Reciprocal Relationships Between Work Characteristics and Personal Initiative in a Four-Wave Longitudinal Structural Equation Model // Journal of Applied Psychology, 2007. Vol. 92. No. 4. Pp. 1084-1102.
- Fuller B., Marler L.E. Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature // Journal of Vocational Behavior, 2009. Vol. 75. No. 3. Pp. 329-345.

- Griffin M.A., Neal A., Parker S.K. A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts // *Academy of Management Journal*, 2007. Vol. 50. No. 2. Pp. 327-347.
- Hertel G., Zacher H. *Managing the Aging Workforce* / N. Anderson (Ed.). New York, Sage, 2015.
- Hough L.M. The «Big Five» personality variables—construct confusion: Description versus prediction // *Human Performance*, 1992. Vol. 5. Pp. 139-155.
- Kahana E., Eun J. Proactive Approaches to Successful Aging: One Clear Path through the Forest // *Gerontology*, 2014. Vol. 60. Pp. 466-474.
- Kahana E., Kahana B. Conceptual and empirical advances in understanding aging well through proactive adaptation / V. Bengtson (Ed.). New York, Springer, 1996. Pp. 18-40.
- Kanfer R., Ackerman P.L. Aging, adult development, and work motivation // *Academy of Management Review*, 2004. Vol. 29. No. 3. Pp. 440-458.
- Kanfer R., Beier M.E., Ackerman P.L. Goals and motivation related to work in later adulthood: An organizing framework // *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2013. Vol. 22. No. 3. Pp. 253-264.
- Kooij D., Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., Dikkers, J. Age and work-related motives: Results of a meta-analysis // *Journal of Organizational Behavior*, 2011. Vol. 32. No. 2. Pp. 197-225.
- 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. Vol. 52. No. 6. Pp. 1169-1192.
- Lepine J.A., Van Dyne L., Jackson C., Mae C., Moon H., Pepper A. Voice and Cooperative Behavior as Contrasting Forms of Contextual Performance: Evidence of Differential Relationships With Big Five Personality Characteristics and Cognitive Ability // *Journal of Applied Psychology*, 2001. Vol. 86. No. 2. Pp. 326-336.
- Lu C., Wang H., Lu J., Du D., Bakker A. Does work engagement increase person – job fit? The role of job crafting and job insecurity // *Journal of Vocational Behavior*, 2014. Vol. 84. No. 2. Pp. 142-152.
- McCrae R.R., Costa P.T. The structure of interpersonal traits: Wiggins's circumplex and the five-factor model // *Journal of Personality and Social Psychology*, 1989. Vol. 56. No. 4. Pp. 586-595.
- Mount M.K., Barrick M.R., Stewart G.L. Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions // *Human Performance*, 1998. Vol. 11. Pp. 145-165.
- Organ D.W., Ryan K. A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior // *Personnel Psychology*, 1995. Vol. 48. Pp. 775-802.
- Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K. *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, 2010. Vol. 36. No. 4. Pp. 827-856
- Parker S.K., Bindl U.K. *Proactivity at Work Making Things Happen in Organizations* / S.K. Parker, U.K. Bindl. Taylor and Francis Ltd., 2016. P. 615.
- Parker S.K., Williams H.M., Turner N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work // *Journal of Applied Psychology*, 2006. Vol. 91. No. 3. Pp. 636-652
- Rogers C.R. *Toward a science of the person* // *Behaviorism and phenomenology: Contrasting bases for modern psychology*, 1964. Pp. 109-140.

- Ryan R.M., Deci E.L. Overview of self-determination theory: An organismic-dialectical perspective / R.M. Ryan, E.L. Deci (Eds.). New York, NY, University of Rochester Press, 2002. Pp. 3-36.
- Thomas J.P., Whitman D.S., Viswesvaran C. Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2010. Vol. 83. No. 2. Pp. 275-300.
- Tims M., Bakker A.B. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign // *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010. Vol. 36. No. 2. Pp. 12-21.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. Development and validation of the job crafting scale // *Journal of Vocational Behavior*, 2012. Vol. 80. No. 1. Pp. 173-186.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being // *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013. Vol. 18. No. 2. Pp. 230-240.
- Tims M., Derks D., Bakker A.B. Job crafting and its relationships with person – job fit and meaningfulness: A three-wave study // *Journal of Vocational Behavior*, 2016. Vol. 92. Pp. 44-53.
- Tornau K., Frese M. Construct Clean-Up in Proactivity Research: A Meta-Analysis on the Nomological Net of Work-Related Proactivity Concepts and their Incremental Validities // *Applied Psychology*, 2012. Vol. 62. Pp. 44-96.
- Truxillo D.M., Cadiz D.M., Hammer L.B. Supporting the Aging Workforce: A Review and Recommendations for Workplace Intervention Research // *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2015. No. 2. Pp. 351-381.
- Van Dyne L., Lepine J.A. Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity // *Academy of Management Journal*, 1998. Vol. 41. No. 1. Pp. 108-119.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work // *The Academy of Management Review*, 2001. Vol. 26. Pp. 179-201.
- Wu C.H., Parker S.K. The Role of Leader Support in Facilitating Proactive Work Behavior: A Perspective From Attachment Theory // *Journal of Management*, 2014. Vol. 43. No. 4. Pp. 1025-1049.
- Zacher H. Successful Aging at Work // *Work, Aging and Retirement*, 2015. Vol. 1. No. 1. Pp. 4-25.
- Zacher H., Kooij T.A.M.D. Aging and proactivity / S.K. Parker (Ed.). U.K. Bindl, Routledge, 2016. Pp. 258-294.
- Wu C., Parker S. Proactivity in the work place: Looking back and looking forward // *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, 2011. Pp. 84-96.
- Wu C., Li W. Individual differences in proactivity: a developmental perspective, 2018. Pp. 226-257.