



ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ РАЗВИТИЯ ПСИХИКИ

Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2026. Т. 15, вып. 1 (57). С. 15–26
Izvestiya of Saratov University. Educational Acmeology. Developmental Psychology, 2026, vol. 15, iss. 1 (57), pp. 15–26
<https://akmepsy.sgu.ru> <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2026-15-1-15-26>
EDN: ENNVVV

Обзорная статья
УДК 316.6

Теоретические подходы к изучению проактивной личности и организационного поведения

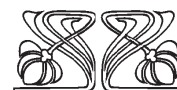
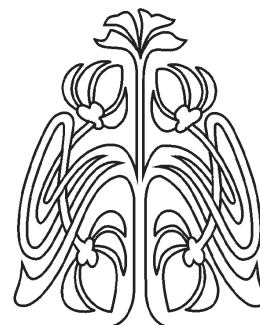
С. Д. Гуриева ✉, П. Р. Джимиев

Санкт-Петербургский государственный университет, Россия, 199034, г. Санкт-Петербург, Университетская наб., д. 7-9

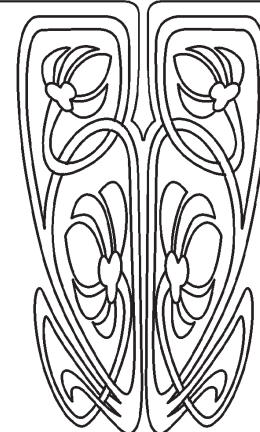
Гуриева Светлана Дзахотовна, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой социальной психологии s.gurieva@spbu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4305-432X>

Джимиев Павел Русланович, магистр психологии, аспирант кафедры социальной психологии, dzhimiev-pavel@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-3415-9331>

Аннотация. Актуальность исследования обусловлена научным интересом к изучению концепции проактивной личности в социальной и экономической психологии. Это связано, прежде всего, с процессом цифровизации нашего общества, который характеризуется усложнением и ускорением решения управленческих задач. В центре внимания оказываются проактивные сотрудники, которые способны самостоятельно ставить задачи, брать ответственность, инициировать изменения. *Цель:* уточнение, обновление, систематизация основных теоретических подходов к изучению проактивной личности и проактивного поведения, начиная с классических работ и заканчивая современными теоретическими и эмпирическими исследованиями. *Методы (инструменты):* анализ отобранных 30 научных статей, входящих в реферативно-библиографические и наукометрические базы Scopus, Web of Science, имеющих наивысший индекс научного цитирования. Поисковый запрос включал в себя следующие термины: «proactive person», «proactive behavior», «performance and efficiency». *Результаты:* на основе анализа основных теорий и подходов к изучению проактивной личности, проактивного рабочего поведения, связи с производительностью и эффективностью систематизирована информация и выделены ведущие тенденции изучения проактивной личности в научной литературе; показаны их изменения во временном ракурсе; определена и подтверждена структура и содержание конструкта «проактивная личность»; выделены основные индикаторы проактивности: эмоциональная устойчивость, инициативность, настойчивость, интенсивность социальных контактов, когнитивная гибкость, толерантность к неоднозначности, альтруистическая ориентация и целенаправленная мотивация; зафиксировано наличие связи между основными характеристиками проактивной личности и производительностью труда, личной эффективностью, способствующих организационному успеху. *Основные выводы:* предложены направления новых исследований в области изучения проактивного поведения сотрудника организации, для объяснения конкретных механизмов, объясняющих эту связь.



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





Практическая значимость: полученные данные позволяют переосмыслить подходы и основные критерии для отбора и оценки сотрудников, имеющих потенциал к изменениям и ориентированных не только на собственные показатели эффективности, но и на организационный успех; могут быть реализованы в разработке программ организационного развития, направленных на формирование и развитие проактивных поведенческих стратегий.

Ключевые слова: проактивная личность, проактивное поведение, эффективность, производительность

Информация о вкладе каждого автора. С. Д. Гуриева – методология, концепция и дизайн исследования; П. Р. Джимиев – теоретический обзор, анализ источников, написание текста.

Благодарности и финансирование. Исследование выполнено за счет гранта Российского научного фонда (проект № 22-18-00452-П «Психосоциальный дизайн рабочей среды как фактор субъективного благополучия сотрудника и инновационного потенциала организации»).

Для цитирования: Гуриева С. Д., Джимиев П. Р. Теоретические подходы к изучению проактивной личности и её роли в организационном поведении // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2026. Т. 15, вып. 1 (57). С. 15–26. <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2026-15-1-15-26>, EDN: ENNVVV

Статья опубликована на условиях лицензии Creative Commons Attribution 4.0 International (CC-BY 4.0)

Review article

Theoretical approaches to the study of a proactive person and organizational behavior

S. D. Gurieva , P. R. Djimiev

St. Petersburg State University, 7-9 Universitetskaya Emb., St. Petersburg 199034, Russia

Svetlana D. Gurieva, s.gurieva@spbu.ru, <https://orcid.org/0000-0002-4305-432X>

Pavel R. Djimiev, djimiev-pavel@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0008-3415-9331>

Abstract. *The research is relevant* is due to the scientific interest in studying the concept of a proactive person in social and economic psychology. It is primarily connected with the process of the society digitalization, which is characterized by the increasing complexity and accelerated solutions of the management tasks. The focus is on proactive employees who are able to independently set tasks, take responsibility, and initiate changes. *The purpose* of the research is to clarify, update, and systematize the main theoretical approaches to the study of a proactive person and proactive behavior, including both classical papers and current theoretical and empirical studies. *Methods (tools):* analysis of 30 scientific papers which were selected from the abstract and citation academic databases of Scopus and Web of Science. We selected the articles with the highest academic citation index. The search query included the following terms: “proactive person”, “proactive behavior”, “performance and efficiency”. *Results:* the analysis of the main theories and approaches to the study of a proactive person, proactive job behavior, and the connection with productivity and efficiency allowed us to systematize the information and to identify the prevailing trends in the study of a proactive person in the scientific literature; the study has revealed their changes in time perspective; the structure and content of the construct “proactive person” have been defined and confirmed; the main indicators of proactivity are defined: emotional stability, initiative, perseverance, intensity of social contacts, cognitive flexibility, tolerance to ambiguity, altruistic orientation and purposeful motivation; the study has also revealed a correlation between the main characteristics of a proactive person and employee productivity, personal effectiveness, contributing to organizational success. *Main conclusions:* the study proposes new directions of research in the field of an employee’s proactive behavior which allows us to explain specific mechanisms that account for this correlation. *Practical significance:* the data obtained allows us to reconsider the approaches and basic criteria for selecting and evaluating employees who have the potential for change and who are focused not only on their own performance indicators, but also on organizational success; the results can be implemented in organizational development programs aimed at the formation and development of proactive behavioral strategies.

Keywords: proactive person, proactive behavior, efficiency, productivity.

Author Contributions: S. D. Gurieva worked out the methodology, concept and design of the study; P. R. Djimiev carried out the theoretical review, literature review and wrote the text.

Acknowledgements and Funding. The research was funded by a grant from the Russian Science Foundation (project No. 22-18-00452-P “Psychosocial design of the working environment as a factor of subjective well-being of the employee and innovative potential of the organization”).

For citation: Gurieva S. D., Djimiev P. R. Theoretical approaches to the study of a proactive person and its role in organizational behavior. *Izvestiya of Saratov University. Educational Acmeology. Developmental Psychology*, 2026, vol. 15, iss. 1 (57), pp. 15–26 (in Russian). <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2026-15-1-15-26>, EDN: ENNVVV

This is an open access article distributed under the terms of Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC-BY 4.0)

Введение

Процесс цифровизации современного общества характеризуется, прежде всего, усложнением и ускорением решения управленческих задач. В центре внимания оказываются проактивные сотрудники, которые способны самостоятельно

ставить задачи, брать ответственность, инициировать изменения. В этой связи современная социальная и организационная психология уделяет особое внимание концепции проактивной личности, которая становится ключевым объектом исследований как в зарубежной, так и в отечественной научной традиции.



Целью исследования, представленного в статье, является систематизация и структурирование основных теоретических подходов к изучению проактивной личности и проактивного поведения.

Научная новизна: систематизированы научные публикации, изучающие концепт проактивной личности во временном срезе, показан процесс изменения данного феномена с акцентом на показателях эффективности и организационного успеха. Представлен краткий обзор основных теоретических подходов и направлений изучения проактивной личности, проактивного рабочего поведения и эффективности.

Процедура и критерии включения статей в обзор

Для теоретического анализа были отобраны 30 научных статей, входящих в реферативно-библиографические и наукометрические базы Scopus, Web of Science, имеющих наивысший индекс научного цитирования.

Поисковой запрос включал в себя следующие термины «proactive person», «proactive behavior», «performance and efficiency». Аналитический обзор отобранных источников позволил систематизировать информацию и выделить тенденцию изучения проактивной личности в научной литературе, отметить новые акценты в ее изучении, связанные с временными рамками, новыми подходами.

Концептуализация проактивной личности

А. В. Bakker с соавторами [1] определяет проактивность не просто как реакцию на внешние условия, но как активную позицию индивида, направленную на преобразование среды в соответствии с личными целями и возможностями.

Концепт проактивной личности был впервые введён в научный оборот американскими исследователями Т. С. Bateman & J. М. Grant в их фундаментальной работе 1993 года, где было предложено не только концептуальное определение, но и оригинальная шкала для её эмпирического измерения [2]. Цитируемые авторы определяют проактивную личность как устойчивую диспозицию индивида изменять окружающую среду, а не пассивно адаптироваться к ней.

В качестве индикаторов проактивности выделяются такие характеристики как: эмоциональная устойчивость, инициативность, настойчивость, интенсивность социальных контактов, когнитивная гибкость, толерантность к неоднозначности, альтруистическая ориентация и целенаправленная мотивация. Развивая первоначальную концепцию, J. М. Grant [3] подчёркивает, что проактивные сотрудники отличаются склонностью к инициативному поведению, включая самостоятельное выявление возможностей, активное участие в изменениях и настойчивость до достижения значимых результатов. В отличие от пассивных исполнителей, проактивные работники осознанно формируют рабочую среду, воздействуя на неё таким образом, чтобы она лучше соответствовала их профессиональным устремлениям и организационным задачам.

Интересное развитие идеи проактивности представлено в работе S. Covey, который акцентирует внимание на многофакторной природе этого феномена. Кроме внутренних детерминант (убеждения, привычки, установки), он выделяет влияние внешних условий – социальных связей, материальных ресурсов, институциональной среды. Комплексное взаимодействие этих факторов определяет степень проактивности личности в профессиональном контексте [4].

Современные исследователи предлагают разнообразные уточнения концепта. Так, проактивная личность, согласно данным Н. J. Wang с соавторами [5], трактуется как способность самостоятельно инициировать позитивные изменения в окружающей среде, преодолевая организационные барьеры. В работах А. В. Bakker [6, 7], D. Spurr с соавторами [8] подчёркивается её роль в активном формировании рабочих условий. Т. F. Yeap с соавторами [9] акцентирует внимание на инициативности в решении проблем и использовании возможностей. По мнению О. Н. Ильиной с соавторами [10], общим для всех подходов является понимание проактивности как адаптивной стратегии, позволяющей эффективно справляться с вызовами изменяющейся среды.

Особое значение концепция проактивной личности приобретает в контексте организационной психологии, где проактивность, согласно данным R. W. Kurniasih, N. S. Najmudin [11], определяется как способность личности выяв-



лять несоответствия, оперативно реагировать на них и создавать условия для личностного и профессионального роста. Теоретическую основу такого подхода составляет концепция T. Reuter и R. Schwarzer [12], определяющая проактивность как устойчивую личностную установку, характеризующуюся самодетерминацией, инициативностью и целенаправленным воздействием на среду для достижения желаемых результатов.

Особую ценность проактивность представляет в современных условиях и организациях, функционирующих в условиях высокой динамики, где требуется постоянное обновление процессов, повышение производительности и способность к быстрой адаптации, отмечает С. Д. Гуриева с соавторами [13]. В таких условиях проактивные сотрудники становятся ключевым ресурсом, способным не только справляться с текущими вызовами, но и формировать стратегические перспективы развития компании.

Проактивная личность как предиктор организационной эффективности

Производительность труда служит объективным индикатором профессиональной успешности, отражая как количественные, так и качественные характеристики выполнения задач. Согласно данным В. Wibowo, производительность включает в себя конечные результаты работы и различные процессы и может рассматриваться как результат работы, который оценивается на основе конкретных критериев [14]. В отличие от традиционного понимания эффективности как исключительно результата деятельности, современные подходы подчёркивают её процессную природу, включающую совокупность поведенческих стратегий и взаимодействий с рабочей средой отмечают Р. О'Neill, А. S. Sohal [15].

Р. Chairunnisa с соавторами [16] предлагает к реализации комплексный подход, который позволяет изучать эффективность не только через призму достижений, но и через способность сотрудника оптимально адаптировать свою деятельность к изменяющимся условиям.

J. Newstrom, K. Davis подчёркивают, что, определяя проактивную личность как эффективного сотрудника, важно понимать степень его удовлетворённости работой, которая выступает одним из ключевых психологических

детерминант результативности, представляет собой эмоциональное состояние, формируемое профессиональной средой [17].

Другие исследователи – D. M. Bergeron с соавторами [18], М. Kim с соавторами [19] подчёркивают, что проактивные сотрудники отличаются не просто высокой продуктивностью, но и осознанным отношением к своей роли, что существенно повышает их вклад в достижение организационных целей. G. Strauss и R. Rafferty отмечают, что удовлетворённость результатами деятельности здесь выступает не столько следствием внешних условий, сколько результатом активного конструирования рабочего контекста, когда индивид самостоятельно определяет значимость своей деятельности [20].

Следует подчеркнуть, что особое значение приобретает концепция A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, известная как job crafting – инициативное переосмысление своих обязанностей, предлагаемое как инструмент повышения вовлечённости и эффективности [21]. В ряде исследований (Л. В. Марарица с соавторами [22], А. В. Смольянов с соавторами [23] и др.) были получены эмпирические данные, которые свидетельствуют о том, что предпринимаются целенаправленные действия, направленные на поиск психометрических инструментов, связанных с измерением дизайна работы, уровня субъективного благополучия сотрудников. Кроме того, в исследовании Н. J. Gordon с соавторами [24] показано, что изменения в задачах, социальных связях и когнитивных установках не только улучшают самочувствие, но и приводят к измеримому росту производительности сотрудников. Такой подход, как отмечает Р. Chairunnisa с соавторами [16], особенно эффективен в условиях высокой неопределённости, когда стандартные методы управления ограничены.

Согласно данным Р. Dewi с соавторами [25], на эффективность труда влияют не только личностные ресурсы, но и понимание своего места в организационной системе. Компетентные сотрудники, осознающие свою роль и обладающие развитыми коммуникативными навыками, демонстрируют более высокие показатели по всем измерениям результативности. Мотивация, гибкость и способность к саморегуляции создают синергетический эффект, существенно превосходящий вклад отдельных факторов.

Многолетние исследования, проводимые N. Li с соавторами [26], М. Li с соавторами [27],



D. J. Kim с соавторами [28], С. Cheng с соавторами [29] подтверждают положительную связь между проактивностью и карьерным успехом.

В исследовании J. H. Park с соавторами [30] доказано, что сотрудники, демонстрирующие инициативное поведение, достигают более высоких позиций, получают лучшие оценки и в целом реализуют свой потенциал эффективнее пассивных коллег. При этом проактивность выступает не только предиктором индивидуальной продуктивности, но и фактором организационной конкурентоспособности.

Однако остаётся открытым вопрос о конкретных механизмах этой взаимосвязи. Хотя эмпирическая корреляция между проактивной личностью и результативностью установлена, процессы, посредством которых личностная инициативность преобразуется в измеримые достижения, требуют дальнейшего изучения. Такой исследовательский пробел подчёркивает актуальность комплексного подхода, объединяющего анализ личностных, ситуационных и организационных детерминант эффективности.

Влияние проактивной личности на результативность труда

Проактивная личность характеризуется устойчивой уверенностью в своих возможностях и стремлением к инициативному поведению. Эмпирические исследования последовательно (D. Spurr с соавторами [8], D. M. Bergeron с соавторами [18], N. Li с соавторами [26], J. H. Park с соавторами [30], N. Vermooten с соавторами [31]) демонстрируют, что индивиды с выраженной проактивностью подходят к выполнению задач с повышенной вовлечённостью и самостоятельностью. Такой подход способствует более эффективному использованию ресурсов и достижению высоких профессиональных результатов. Особенно показательны результаты, проведенного исследования J. A. Thompson, в котором была подтверждена прямая связь между проактивностью и объективными показателями производительности труда [32]. Сотрудники, демонстрирующие инициативное поведение, не только оперативно справляются с текущими задачами, но и активно выявляют возможности для улучшения процессов. Они способны выделять приоритеты, грамотно распределять время и применять нестандартные подходы к решению проблем

(S. Juliati, L. Lukiyana [33], D. V. Turban с соавторами [34]). Проактивность проявляется в способности сотрудников самостоятельно определять перспективные направления развития и вкладывать необходимые усилия для их реализации.

Такой подход требует не только внутренней мотивации, но и стратегического мышления, ориентированного на долгосрочные результаты. Важным проявлением проактивности становится способность работать в командном контексте, где инициатива индивида способствует синергии групповых усилий и повышению общей эффективности.

Роль конструирования работы в медиации проактивности и производительности

Концепция job crafting (переосмысление своих обязанностей) признаётся одной из наиболее эффективных стратегий повышения индивидуальной и организационной производительности. Этот подход выходит за рамки традиционного понимания изменений в рабочих ролях, предлагая сотрудникам возможность активно формировать свою профессиональную среду. Особую роль здесь играет проактивная личность, которая выступает ключевым катализатором процесса переконструирования деятельности. По мнению E. L. Deci и R. M. Ryan, такой подход позволяет оптимально согласовать профессиональную деятельность с личными сильными сторонами и мотивацией, что неизбежно ведёт к росту удовлетворённости и результативности [35].

Теоретическое обоснование этого процесса опирается на теорию самодетерминации, согласно которой удовлетворение базовых психологических потребностей (автономия, компетентность, реляционность) является необходимым условием внутренней мотивации, отмечают B. Ridwan, T. M. Kesuma [36].

Job crafting даёт сотрудникам возможность самостоятельно определять границы своей ответственности (D. Weseler, C. Niessen [37]); определяет роль лидера в формировании успешных показателей деятельности (H. Wang с соавторами [38]); существенно повышает вовлечённость сотрудников в рабочий процесс (S. K. Parker, C. G. Collins [39]); позволяет проявлять инициативу (H. Zacher с соавторами [40]); влияет на характер взаимодействия с коллегами



(Т. D. Allen [41]); показывает устойчивую связь между удовлетворенностью деятельностью и эффективностью сотрудника (F. A. Buntaran с соавторами [42]).

Проактивная личность выступает не только инициатором, но и гарантом устойчивости этого процесса. Обладая способностью видеть перспективы за текущими трудностями и ограничениями, проактивные сотрудники способны трансформировать рутинные обязанности

в значимые профессиональные вызовы. Такой подход создаёт положительную спираль: повышение автономии ведёт к росту компетентности, что в свою очередь усиливает чувство принадлежности к организации и повышает общую производительность труда.

Данные систематизации теоретических подходов к изучению проактивной личности, проактивного поведения сотрудника представлены в таблице.

Систематизация подходов к изучению проактивной личности, проактивного поведения сотрудника

Table. Systematization of approaches to the study of a proactive person, proactive behavior of an employee

Автор	Определение проактивной личности
T. S. Bateman, J. M. Crant (1993)	Индикаторами проактивной личности могут служить такие факторы как: эмоциональная нестабильность, стремление к активности, напористость, частота и интенсивность социальных взаимодействий, гибкость мышления, личная терпимость, сострадательная внутриличностная ориентация и мотивация к целенаправленному поведению
S. Covey (1998)	Рассматривает различные внутренние факторы, которые могут влиять на проактивную личность, такие как убеждения, привычки и установки. Внешние факторы, такие как друзья, семья, деньги, товары и места поклонения, могут влиять на проактивную личность
J. M. Crant (2000)	Сотрудники, которые проявляют проактивное мышление, не являются пассивными сотрудниками, соответственно, они принимают активное участие в формировании и воздействии на окружающую рабочую среду, обстановку
T. Reuter, R. Schwarzer (2000)	Проактивность рассматривается как устойчивая личностная установка, отражающая склонность индивида к самодетерминации, инициативе и направленному воздействию на среду с целью достижения желаемых результатов
E. L. Deci, R. M. Ryan (2000)	Проактивное поведение рассматривается как проявление осознания личностью своей мотивации, автономии и стремления к самоопределению, что согласуется с теорией самодетерминации
A. Wrzesniewski, J. E. Dutton (2001)	Проактивное конструирование работы (job crafting), определяется как действия, в ходе которых индивид изменяет свои рабочие задачи, отношения и когнитивные представления о работе (смыслы), чтобы сделать работу более осмысленной, удовлетворительной и соответствующей своим интересам, что является проявлением проактивной личности, берущей на себя инициативу в формировании своего рабочего опыта, а не просто пассивно реагирующей.
J. W. Newstrom, K. Davis (2002)	Определяют проактивную личность как эффективного сотрудника, подчеркивая степень его удовлетворенности работой – это чувство поддержки или отсутствия поддержки, которое испытывают сотрудники на рабочем месте
J. A. Thompson (2005)	Проактивность у сотрудников – это целенаправленный и предсказуемый процесс, направленный на достижение результатов с ориентацией на будущее
T. D. Allen (2006)	У проактивной личности человеческий фактор играет большее значение
G. Strauss, R. Rafferty (2009)	Проактивный или эффективный сотрудник определяется посредством таких показателей как: счастье, отношения с коллегами, отношения с руководителями, преодоление скуки, уважение, чувство комфорта



Окончание таблицы / Continuation of the table

Авторы	Определение проактивной личности
S. K. Parker, C. G. Collins (2010)	Существуют внутренние и внешние факторы, которые могут влиять на проактивную личность. Сложные взаимодействия различных внутренних и внешних факторов могут формировать проактивную личность
N. Li, T. B. Harris, W. R. Boswell, Z. Xie (2011)	Проактивная личность определяется как личность, отличающаяся твердой убежденностью в собственных способностях. Существует связь между проактивной личностью и эффективностью работы
A. B. Bakker, M. Tims, D. Derks (2012)	Проактивная личность оказывает прямое влияние на вовлеченность в работу и в конечном итоге приводит к улучшению производительности труда сотрудников
D. Spurk, J. Volmer, T. Hagmaier, S. Kauffeld (2013)	Проактивная личность оказывает положительное влияние на производительность труда, при этом люди, обладающие большей проактивностью, как правило, достигают более высоких уровней карьерного успеха
T. F. Yean, K. K. Yahya, S. Z. Othman, F. Pangil (2013)	Реализация проактивного подхода предполагает разрешение проблемы и инициирование позитивных изменений в своей рабочей среде
D. M. Bergeron, T. D. Schroeder, H. A. Martinez (2014)	Проактивная личность определяется как личность, которая отличается твердой убежденностью в собственных возможностях, проявляет заметную склонность к выполнению задач с энтузиазмом и инициативой
D. Weseler, C. Niessen (2016)	Проактивная личность демонстрирует склонность к активному формированию и изменению своего окружения
D. B. Turban, T. R. Moake, S. Y.-H. Wu, Y. H. Cheung (2016)	Проактивная личность отличается тенденцией к более высокому уровню успеха в карьере
H. Wang, E. Demerouti, A. B. Bakker (2017)	Ключевой характеристикой проактивной личности выступает склонность к самостоятельному принятию мер для создания позитивной среды
H. J. Gordon, E. Demerouti, P. M. Le Blanc, A. B. Bakker, T. Bipp, M. A. M. T. Verhagen (2018)	Проактивную личность отличает способность к самоизменению поведения, связанного с перепроектированием своей профессиональной деятельности, что способствует оптимизации самочувствия и производительности
N. Vermooten, B. Boonzaier, M. Kidd (2019)	Проактивная личность прилагает необходимые усилия для достижения своих целей и задач на высоком уровне, используя при этом творческий подход
F. A. Buntaran, D. Andika, V. Y. Alfiana (2019)	Эффективность работы сотрудников в значительной степени зависит от уровня удовлетворенности работой на рабочем месте
S. Juliati, L. Lukiyana (2021)	Проактивная личность демонстрирует более высокий уровень мотивации в контексте командной работы
B. Ridwan, T. M. Kesuma (2022)	Проактивная личность характеризуется эффективностью и удовлетворенностью работой, то чувство поддержки, которое испытывают сотрудники на рабочем месте
R. W. Kurniasih, N. S. Najmudin (2024)	Проактивная личность – проявляется в способности человека успешно противостоять трудностям и преодолевать их, используя возможность адаптироваться к окружающей среде в ответ на текущие обстоятельства

Проведенный обзор основных теорий и подходов к изучению проактивной личности, проактивного рабочего поведения, связи с производительностью и эффективностью позволил систематизировать информацию и выделить ведущие тенденции в исследовании проактив-

ной личности в научной литературе, показать изменения во временном ракурсе: от описания проактивной личности как эмоционально нестабильной, активной и напористостей, до личности, характеризующейся инициативностью, позитивным мышлением, склонной



к самостоятельному принятию мер для создания позитивной среды. Одной из ключевых современных характеристик проактивной личности выступает способность человека успешно противостоять трудностям и вызовам, умение адаптироваться к окружающей среде и формировать позитивное окружение.

Выводы

Проводимые исследования раскрывают структуру и содержание конструкта «проактивная личность», подтверждают наличие связи между основными характеристиками проактивной личности с производительностью и эффективностью, также связи проактивного поведения сотрудника с производительностью труда, того, как она может способствовать организационному успеху.

Перспективным направлением в области изучения проактивного поведения сотрудника организации является разработка исследовательских программ, направленных на объяснение функционирования механизмов, объясняющих связь между проактивной личностью, удовлетворенности трудом и эффективностью.

Практическая значимость: данные исследования позволяют пересмотреть подходы и основные критерии для отбора и оценки сотрудников, имеющих потенциал к изменениям, ориентированных не только на собственные показатели эффективности, но и организационный успех. Кроме того, полученные данные могут быть реализованы при разработке программ организационного развития, направленные на формирование и развитие проактивных поведенческих стратегий.

Ограничения исследования. Среди ограничений исследования следовало бы выделить невозможность охватить исчерпывающий перечень работ, а также отсутствие в рассмотренных материалах статей на остальных языках мира.

Библиографический список

1. 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, iss. 10. P. 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
2. Bateman T. S., Crant J. M. The proactive component of organizational behavior // *Journal of Organizational Behavior*. 1993. Vol. 14, iss. 2. P. 103–118. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030140202>
3. Crant J. M. Proactive behavior in organizations // *Journal of Management*. 2000. Vol. 26, iss. 3. P. 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
4. Covey S. *The 7 Habits Highly Effective Teens*. New York : Simon & Schuster, 1998. 288 p.
5. Wang H. J., Demerouti E., Le Blanc P. Transformational leadership, adaptability and job crafting: The moderating role of organizational identification // *Journal of Vacation Behavior*. 2017. № 100. P. 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
6. Bakker A. B., Demerouti E. The job Demands-Resources model: State of art // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. P. 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
7. Bakker A. B. Job crafting among health care professionals: The role of work engagement // *Journal of Nursing management*. 2018. Vol. 26. P. 321–331. <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>
8. Spurk D., Volmer J., Hagmaier T., Kauffeld S. Why are proactive people more successful in their careers? The role of career adaptability in explaining multiple career success criteria // *Personality Traits: Causes, Conceptualizations, and Consequences*. 2013. Vol. 24, iss. 2. P. 27–48. <https://doi.org/10.1177/1069072715580415>
9. Yean T. F., Yahya K. K., Othman S. Z., Pangil F. Journal Teknologi Proactive Personality and Career Success: What's the Connection? // *Journal Teknologi (Sciences and Engineering)*. 2013. Vol. 64, iss. 2. P. 45–48. <https://doi.org/10.11113/jt.v64.2234>
10. Ильина О. Н., Лепёхин Н. Н., Маничев С. А. Проактивное рабочее поведение: концепции и направления исследований // *Организационная психология*. 2022. Т. 12, № 1. С. 92–127. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-92-127>. EDN: RZDVEZ
11. Kurniasih R.W., Najmudin N. S. Job Crafting as A Mediating Variable Between Proactive Personality and Employee Performance: A Review on Village Owned Enterprises // *International Journal of Business and Quality Research*. 2024. Vol. 2, iss. 2. P. 164–184. <https://doi.org/10.99075/ijbqr/issue/view/40.v1i01.926>
12. Reuter T., Schwarzer R. Manage stress at work through preventive and proactive coping // *Handbook of Principles of Organizational Behavior: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management* / ed. E. A. Locke. Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Ltd, 2012. P. 499–515 <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch27>
13. Гуриева С. Д., Марарица Л. В., Гунделах О. Е. Удалённая работа в виртуальном офисе: изменение социального пространства работника в организации // *Организационная психология*. 2023. Т. 13, № 2. С. 230–249. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-2-230-249>, EDN: OPDPKI
14. Wibowo B. Stabilitas Bank, Tingkat Persaingan Antar Bank dan Diversifikasi Sumber Pendapatan: Analisis per Kelompok Bank di Indonesia // *Journal Manajemen Teknologi*. 2016. Vol. 15, № 2. P. 172–195 <https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.2.5>



15. O'Neill P., Sohal A. S. Business Process Reengineering. A review of recent literature // *Technovation*. 1999. Vol. 19, iss. 9. P. 571–581. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00059-0)
16. Chairunnisa R., Wahyu W., Sopandi W. Understanding natural coloring substances using a web-based application // *Journal of Physics: Conf. Series* 1469. International Conference on Innovation in Research (Bali, August 28–29, 2020). Bali : IOP Publishing, 2020. Vol. 1469. Article 012081. <https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1469/1/012081/pdf>
17. Newstrom J. W., Davi K. *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. New York : McGraw-Hill/Irwin, 2002. 534 p.
18. Bergeron D. M., Schroeder T. D., Martinez H. A. Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? // *Journal of Business and Psychology*. 2014. Vol. 29, iss. 1. P. 71–86. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9298-5>
19. Kim M., Park M., Jeon D. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services // *Telecommunications Policy*. 2004. Vol. 28, iss. 2. P. 145–159. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2003.12.003>
20. Strauss G., Rafferty R. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension // *The Leadership Quarterly*. 2009. Vol. 15, iss. 3. P. 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
21. Wrzesniewski A., Dutton J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work // *Academy of Management Review*. 2001. Vol. 26, № 2. P. 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
22. Марарица Л. В., Кинунен Т. А., Гуриева С. Д., Яничева Т. Г., Юмкина Е. А. Адаптация методики восприятия организационной политики (POPS) М. Качмар и Д. Карлсон: анализ внутренней структуры // *Социальная психология и общество*. 2024. Т. 15, № 1. С. 190–208. <https://doi.org/10.17759/sps.2024150111>, EDN: UODBET
23. Смольянов А. В., Марарица Л. В., Кинунен Т. А., Гуриева С. Д., Удавихина У. А. Опросник дизайна работы work design questionnaire (WDQ): Адаптация и проверка психометрических свойств русскоязычной версии // *Российский психологический журнал*. 2025. Т. 22, № 2. С. 65–94. <https://doi.org/10.21702/8r5kux50>, EDN: DLOUZV
24. Gordon H. J., Demerouti E., Le Blanc P. M., Bakker A. B., Bipp T., Verhage M. A. M. T. Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare // *Journal of Vocational Behavior*. 2018. Vol. 104. P. 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
25. Dewi P., Fikri K., Fitrioc T. The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office // *Economics and Management*. 2019. Vol. 7, iss. 9. P. 1344–1358. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em04>
26. Li N., Harris T. B., Boswell W. R., Xie Z. The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective // *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication. 2011. Vol. 96, № 6. P. 1317–1327. <https://doi.org/10.1037/a0024029>
27. Li M., Wang Z., Gao J., You X. Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers // *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. 2017. Vol. 36. P. 48–55. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1>
28. Kim D. J., Song Y. I., Braynov S. B., Rao R. A Multi-dimensional Trust Formation Model in B-to-C E-Commerce: A conceptual Framework and Content Analyses of Academia/Practitioner Perspective // *Decision Support Systems*. 2005. Vol. 40, iss. 2. P. 143–165. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.01.006>
29. Cheng C., Yang C., Sheu C. Effects of Open Innovation and Knowledge-Based Dynamic Capabilities on Radical Innovation: An Empirical Study // *Journal of Engineering and Technology Management*. 2016. Vol. 41. July – September. P. 79–91. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.07.002>
30. Park J. H., Carter M. Z., DeFrank R. S., Deng Q. Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates // *Journal of Business Ethics*. 2018. Vol. 153, iss. 3. P. 775–792. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3384-3>
31. Vermooten N., Boonzaier B., Kidd M. Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention // *SA Journal of Industrial Psychology*. 2019. Vol. 45, № 1. Article 1567. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
32. Thompson J. A. Proactive personality and job performance: A social capital perspective // *Journal of Applied Psychology*, 2005. Vol. 90, № 5. P. 1011–1017. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1011>
33. Juliati S., Lukiyana L. Pengaruh proaktif behavior dan change management terhadap kinerja karyawan dengan reward sebagai variabel moderating. Studi perusahaan jasa ekspor impor Pt Sarana Lintas Caraka // *Media Studi Economu*. 2021. Vol. 4, № 1. P. 13–23 (in Bahasa Indonesia). <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MSE/article/view/4781>
34. Turban D. B., Moake T. R., Wu S. Y.-H., Cheung Y. H. Linking extroversion and proactive personality to career success: The role of mentoring received and knowledge // *Journal of Career Development*. 2016. Vol. 24, № 1. P. 20–33. <https://doi.org/10.1177/0894845316633788>
35. Deci E. L., Ryan R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior // *American Psychologist*. 2000. Vol. 55, № 1. P. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>



36. Ridwan B., Kesuma T. M. The effect of intrinsic motivation on job satisfaction and its implications on commitment and performance of Aceh Jaya district education office // *International Journal of Business Management and Economic Review*. 2022. Vol. 5, № 2. P. 98–108. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2022.3373>
37. Weseler D., Niessen C. How job crafting relates to task performance // *Journal of Managerial Psychology*. 2016. Vol. 31, iss. 3. P. 672–685. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
38. Wang H., Demerouti E., Bakker A. B. A review of job crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters // *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations* / eds. S. K. Parker, U. K. Bindl. New York : Routledge, 2016. P. 77–104. <https://doi.org/10.4324/9781315797113>
39. Parker S. K., Collins C. G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors // *Journal of Management*. 2010. Vol. 36, iss. 3. P. 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
40. Zacher H., Schmit A., Jimmieson N. L., Rudolph C. W. Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy and support // *Journal of Organizational Behavior*. 2018. Vol. 40, iss. 1. P. 38–58. <https://doi.org/10.1002/job.2277>
41. Allen T. D. Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards // *Journal of Applied Social Psychology*. 2006. Vol. 36, № 1. P. 120–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>
42. Buntaran F. A., Andika D., Alfiana V. Y. The Impact of Job Satisfaction on Job Performance // *Review of behavioral Aspect in Organization and Society*. 2019. Vol. 1, № 2. P. 89–105. <https://doi.org/10.32770/RBAOS.VOL1121-128>
6. Bakker A. B., Demerouti E. The job Demands-Resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 2007, vol. 22, pp. 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
7. Bakker A. B. Job crafting among health care professionals: The role of work engagement. *Journal of Nursing management*, 2018, vol. 26, pp. 321–331. <https://doi.org/10.1111/jonm.12551>
8. Spurk D., Volmer J., Hagmaier T., Kauffeld S. Why are proactive people more successful in their careers? The role of career adaptability in explaining multiple career success criteria. *Personality Traits: Causes, Conceptualizations and Consequences*, 2013, vol. 24, iss. 2, pp. 27–48. <https://doi.org/10.1177/1069072715580415>
9. Yean T. F., Yahya K. K., Othman S. Z., Pangil F. Journal Teknologi Proactive Personality and Career Success: What's the Connection? *Journal Teknologi (Sciences and Engineering)*, 2013, vol. 64, iss. 2, pp. 45–48. <https://doi.org/10.11113/jt.v64.2234>
10. Il'ina O. N., Lepyohin N. N., Manichev S. A. Proactive work behaviour: A review of the concepts and research directions. *Organizational Psychology*, 2022, vol. 12, no. 1, pp. 92–127 (in Russian). <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2022-12-1-92-127>, EDN: RZDVEZ
11. Kurniasih R.W., Najmudin N. S. Job Crafting as A Mediating Variable Between Proactive Personality and Employee Performance: A Review on Village Owned Enterprises. *International Journal of Business and Quality Research*, 2024, vol. 2, iss. 2, pp. 164–184. <https://doi.org/10.99075/ijbqr/issue/view/40.v1i01.926>
12. Reuter T., Schwarzer R. Manage stress at work through preventive and proactive coping. In: Locke E. A., ed. *The Blackwell handbook of principles of organizational behavior*. New Jersey, John Wiley & Sons, Ltd, 2012, pp. 499–515. <https://doi.org/10.1002/9781119206422.ch27>
13. Gurieva S. D., Mararica L.V., Gundeloh O. E. Remote work in a virtual office: Changing the social space of an employee in an organization. *Organizational Psychology*, 2023, vol. 13, no. 2, pp. 230–249 (in Russian). <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2023-13-2-230-249>, EDN: OPDPKI
14. Wibowo B. Stabilitas Bank, Tingkat Persaingan Antar Bank dan Diversifikasi Sumber Pendapatan: Analisis per Kelompok Bank di Indonesia. *Journal Manajemen Teknologi*, 2016, vol. 15, no. 2, pp. 172–195 <https://doi.org/10.12695/jmt.2016.15.2.5>
15. O'Neill P., Sohal A. S. Business Process Reengineering. A review of recent literature. *Technovation*, 1999, vol. 19, iss. 9, pp. 571–581. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(99\)00059-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(99)00059-0)
16. Chairunnisa R., Wahyu W., Sopandi W. Understanding natural coloring substances using a web-based application. *Journal of Physics: Conf. Series 1469*. International Conference on Innovation in Research (Bali, August 28–29, 2020). Bali, IOP Publishing, 2020, vol. 1469, art. 012081. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1469/1/012081>

References

1. 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, iss. 10, pp. 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
2. Bateman T. S., Crant J. M. The proactive component of organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 1993, vol. 14, iss. 2, pp. 103–118. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.4030140202>
3. Crant J. M. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 2000, vol. 26, iss. 3, pp. 435–462. <https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
4. Covey S. *The 7 Habits Highly Effective Teens*. New York, Simon & Schuster, 1998. 288 p.
5. Wang H. J., Demerouti E., Le Blanc P. Transformational leadership, adaptability and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of Vacation Behavior*, 2017, no. 100, pp. 185–195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>



17. Newstrom J. W., Davi K. Organizational Behavior: Human Behavior at Work. New York, McGraw-Hill/Irwin, 2002. 534 p.
18. Bergeron D. M., Schroeder T. D., Martinez H. A. Proactive Personality at Work: Seeing More to Do and Doing More? *Journal of Business and Psychology*, 2014, vol. 29, iss. 1, pp. 71–86. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9298-5>
19. Kim M., Park M., Jeon D. The effects of customer satisfaction and switching barrier on customer loyalty in Korean mobile telecommunication services. *Telecommunications Policy*, 2004, vol. 28, iss. 2, pp. 145–159. <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2003.12.003>
20. Strauss G., Rafferty R. Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extension. *The Leadership Quarterly*, 2009, vol. 15, iss. 3, pp. 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
21. Wrzesniewski A., Dutton J. E. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 2001, vol. 26, no. 2, pp. 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
22. Mararitsa L. V., Kinunen T. A., Gurieva S. D., Yanicheva T. G., Yumkina E. A. Adaptation of the Perception of Organizational Policy Scale (POPS) M. Kacmar and D. Carlson: Analysis of Internal Structure. *Sotsial'naya psikhologiya i obshchestvo = Social Psychology and Society*, 2024, vol. 15, no. 1, pp. 190–208 (in Russian). <https://doi.org/10.17759/sps.2024150111>, EDN: UODBET
23. Smol'yanov A. V., Mararitsa L. V., Kinunen T. A., Gurieva S. D., Udavilhina U. A. Work Design Questionnaire (WDQ): Adaptation and psychometric testing of the Russian-language version. *Russian Psychological Journal*, 2025, vol. 22, no. 2, pp. 65–94 (in Russian). <https://doi.org/10.21702/8r5kyx50>, EDN: DLOUZV
24. Gordon H. J., Demerouti E., Le Blanc P. M., Bakker A. B., Bipp T., Verhage M. A. M. T. Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of Vocational Behavior*, 2018, vol. 104, pp. 98–114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
25. Dewi P., Fikri K., Fitrioc T. The Effect of Work Motivation on Employees' Performance Mediated by Job Satisfaction at Pt. Bank Rakyat Indonesia TBK Rengat Branch Office. *Economics and Management*, 2019, vol. 7, iss. 9, pp. 1344–1358. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em04>
26. Li N., Harris T. B., Boswell W. R., Xie Z. The Role of Organizational Insiders' Developmental Feedback and Proactive Personality on Newcomers' Performance: An Interactionist Perspective. *Journal of Applied Psychology. Advance online publication*, 2011, vol. 96, no. 6, pp. 1317–1327. <https://doi.org/10.1037/a0024029>
27. Li M., Wang Z., Gao J., You X. Proactive personality and job satisfaction: The mediating effects of self-efficacy and work engagement in teachers. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 2017, vol. 36, pp. 48–55. <https://doi.org/10.1007/s12144-015-9383-1>
28. Kim D. J., Song Y. I., Braynov S. B., Rao R. A Multi-dimensional Trust Formation Model in B-to-C E-Commerce: A conceptual Framework and Content Analyses of Academia/Practitioner Perspective. *Decision Support Systems*, 2005, vol. 40, iss. 2, pp. 143–165. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2004.01.006>
29. Cheng C., Yang C., Sheu C. Effects of Open Innovation and Knowledge-Based Dynamic Capabilities on Radical Innovation: An Empirical Study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2016, vol. 41, July – September, pp. 79–91. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.07.002>
30. Park J. H., Carter M. Z., DeFrank R. S., Qianwen D. Abusive Supervision, Psychological Distress, and Silence: The Effects of Gender Dissimilarity Between Supervisors and Subordinates. *Journal of Business Ethics*, 2018, vol. 153, iss. 3, pp. 775–792. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3384-3>
31. Vermooten N., Boonzaier B., Kidd M. Job crafting, proactive personality and meaningful work: Implications for employee engagement and turnover intention. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2019, vol. 45, art. 1567. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1567>
32. Thompson J. A. Proactive personality and job performance: A social capital perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2005, vol. 90, no. 5, pp. 1011–1017. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.1011>, PMID: 16162073
33. Juliati S., Lukiyana L. Pengaruh proaktif behavior dan change management terhadap kinerja karyawan dengan reward sebagai variabel moderating. Studi perusahaan jasa ekspor impor Pt Sarana Lintas Caraka. *Media Studi Economu*, 2021, vol. 24, no. 1, pp. 13–23 (in Bahasa Indonesia). <https://journal.uta45jakarta.ac.id/index.php/MSE/article/view/4781>
34. Turban D. B., Moake T. R., Wu S. Y.-H., Cheung Y. H. Linking extroversion and proactive personality to career success: The role of mentoring received and knowledge. *Journal of Career Development*, 2016, vol. 24, no. 1, pp. 20–33. <https://doi.org/10.1177/0894845316633788>
35. Deci E. L., Ryan R. M. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *American Psychologist*, 2000, vol. 55, no. 1, pp. 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
36. Ridwan B., Kesuma T. M. The effect of intrinsic motivation on job satisfaction and its implications on commitment and performance of Aceh Jaya district education office. *International Journal of Business Management and Economic Review*, 2022, vol. 5, no. 2, pp. 98–108. <http://doi.org/10.35409/IJBMER.2022.3373>
37. Weseler D., Niessen C. How job crafting relates to task performance. *Journal of Managerial Psychology*, 2016, vol. 31, iss. 3, pp. 672–685. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0269>
38. Wang H., Demerouti E., Bakker A. B. A review of job crafting research: The role of leader behaviors in



- cultivating successful job crafters In: Parker S. K., Bindl U. K., eds. *Proactivity at Work: Making Things Happen in Organizations*. New York, Routledge, 2016, pp. 77–104. <https://doi.org/10.4324/9781315797113>
39. Parker S. K., Collins C. G. Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 2010, vol. 36, iss. 3, pp. 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>
40. Zacher H., Schmit A., Jimmieson N. L., Rudolph C. W. Dynamic effects of personal initiative on engagement and exhaustion: The role of mood, autonomy and support. *Journal of Organizational Behavior*, 2018, vol. 40, iss. 1, pp. 38–58. <https://doi.org/10.1002/job.2277>
41. Allen T. D. Rewarding Good Citizens: The Relationship Between Citizenship Behavior, Gender, and Organizational Rewards. *Journal of Applied Social Psychology*, 2006, vol. 36, no. 1, pp. 120–143. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.0021-9029.2006.00006.x>
42. Buntaran F. A., Andika D., Alfiana V. Y. The Impact of Job Satisfaction on Job Performance. *Review of Behavioral Aspect in Organization and Society*, 2019, vol. 1, no. 2, pp. 89–105. <https://doi.org/10.32770/RBAOS.VOL1121-128>

Декларация об этике. Исследование было рассмотрено и одобрено Экспертной комиссией ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет» (22.01.2026).

Ethics Statement. The study was reviewed and approved by the Expert Commission of St. Petersburg State University (22.01.2026).

Поступила в редакцию 26.12.2025; одобрена после рецензирования 16.01.2026; принята к публикации 26.01.2026
The article was submitted 26.12.2025; approved after reviewing 16.01.2026; accepted for publication 26.01.2026