

Agnieszka Ładka-Barańska¹, Malwina Puchalska-Kamińska²,
Ewelina Gałęzowska-Szomborg³

Job Crafting. Jak samodzielne kształtowanie zmian w sposobie pracy zwiększa dobrostan i efektywność pracowników?

Abstrakt

Przekształcanie pracy to zjawisko samodzielnego dopasowania pracy do własnych potrzeb i preferencji, które wynika z oddolnej inicjatywy pracowników. Celem artykułu jest przedstawienie interwencji przekształcania pracy w oparciu o procedurę Michigan Job Crafting Exercise, założenia modelu zasoby – wymagania pracy Bakker i Demerouti oraz badania własne przeprowadzone w polskich organizacjach. W artykule przedstawiamy zastosowane metody pracy oraz czynniki wpływające na skuteczność interwencji.

Słowa kluczowe: job crafting, przekształcanie pracy, interwencje w organizacjach

Job Crafting. How self-initiated changes in job increases employees well-being and efficacy?

Abstract

Job crafting is a phenomenon of self-adjustment of work to your own needs and preferences, which results from the bottom-up initiative of employees. The objective of the article is to present the job crafting intervention based on the Michigan Job Crafting Exercise procedure, assumptions of the Job Demands – Resources model of Bakker and Demerouti and research carried out in Polish organizations. The article presents the applied methods of work and factors influencing the effectiveness of interventions.

Keywords: job crafting, self-initiated changes, organizational interventions

¹ Uniwersytet Gdański, Instytut Psychologii; e-mail: agnieszka.ladka-baranska@phdstud.ug.edu.pl; agnieszka@job-crafting.pl; www.job-crafting.pl

² SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Warszawa; e-mail: mpuchalska@swps.edu.pl, malwina@job-crafting.pl; www.job-crafting.pl

³ Certyfikowany Coach ACC ICF; e-mail: ewelina@job-crafting.pl; www.job-crafting.pl

Job Crafting jako zjawisko

Praca to specyficzny zbiór zadań i relacji, które są zazwyczaj odgórnie zorganizowane i przypisane do konkretnej osoby (Hollenbeck, Ilgen i Crampon, 1992). Naukowcy od dawna interesują się tym, jak elementy pracy łączą się i jak można je organizować, by zwiększyć jakość pracy z punktu widzenia pracownika i organizacji (Hackman i Oldham, 1976; Griffin, 1987). Badania w obszarze organizacji pracy tradycyjnie opierały się na podstawowym założeniu, że to organizacje decydują o sposobie, w jaki pracownicy wykonują swoją pracę. Zgodnie ze współczesnymi teoriami zarządzania pracownicy nie są jednak jedynie biernymi odbiorcami organizacyjnej rzeczywistości i mogą dokonywać zmian w sposobie, w jaki pracują (Roczniewska i Retowski, 2016). Z tego też powodu coraz popularniejsza jest koncepcja przekształcania pracy – *Job Crafting*), (Wrzesniewski i Dutton, 2001), która zakłada, że pracownik może samodzielnie podejmować inicjatywę w kierunku dopasowania pracy do własnych potrzeb. Działanie to następuje przez aktywne wprowadzanie niewielkich zmian w realizowanych przez pracownika zadaniach i sposobie ich wykonywania (Wrzesniewski i Dutton, 2001). Przynosi ono wiele pozytywnych efektów, w tym zaangażowanie, zadowolenie z pracy, odporność na stres i rozwój zawodowy pracowników (Bakker i Demerouti, 2014).

Przekształcanie pracy, w koncepcji Wrzesniewski i Dutton (2001), odbywa się na poziomie behawioralnym i poznawczym, a nadrzędnym jego celem jest budowanie poczucia sensu pracy. Według autorów tej koncepcji pracownik może przekształcać wykonywane zadania (np. tak organizować pracę, aby częściej wykorzystywać w niej swoje mocne strony), przekształcać relacje (np. wzmacniać je przez świętowanie ze współpracownikami sukcesów zespołu) oraz dokonywać przekształcania poznawczego (np. myśleć o tym, jakie korzyści przynosi jego praca innym ludziom). Z kolei zespół holenderskich psychologów rozpatruje przekształcanie pracy w modelu Wymagania–Zasoby (Job Demands-Resources, JD-R; Demerouti i Bakker, 2011) i opisuje je jako samodzielne i aktywne działania na rzecz zwiększania zasobów strukturalnych (np. zwiększanie różnorodności zadań) i społecznych (np. proszenie o informacje zwrotną) oraz oddziaływanie na wymagania pracy. Zgodnie z koncepcją JD-R (Tims i Bakker, 2010) pracownik może podwyższać wymagania stanowiące wyzwanie (np. angażować się w nowe projekty) lub obniżać wymagania stanowiące obciążenie (np. unikać

kontaktów, które są emocjonalnie trudne). Mimo pewnych różnic na poziomie operacjonalizacji przekształcania pracy, obie koncepcje są zgodne w tym, że takie oddolne i proaktywne działania pracowników prowadzą do zwiększenia dobrostanu pracownika. Korzyści wynikające z tego działania zostały potwierdzone w licznych badaniach, w tym także w obszernej metaanalizie przeprowadzonej przez zespół niemieckich badaczy (Rudolph i in., 2017). Co ważne, wyniki badań potwierdzają także skuteczność interwencji, które służą zwiększaniu motywacji i umiejętności pracowników w zakresie przekształcania pracy (van den Heuvel, Demerouti i Peeters, 2015).

Korzyści z przekształcania pracy

Zgodnie ze współczesnymi teoriami zarządzania dobrostan pracownika jest stanem pożądanym nie tylko przez sam podmiot, lecz także organizację (Danna i Griffin, 2016). Pracownicy charakteryzujący się wysokim poziomem psychologicznego dobrostanu wykazują się wysoką efektywnością (Wright i Cropanzano, 2000). Światowa Organizacja Zdrowia (WHO – <http://www.who.int>) określa dobrostan jako poznawczą i emocjonalną ocenę własnego życia. Obejmuje ona doświadczanie pozytywnych emocji, z niskim poziomem negatywnych oraz wysoki poziom zadowolenia z życia. Warto podkreślić, że jednym z silnych czynników wpływających na dobrostan pracownika, niezależnie od wykonywanego zawodu, jest jego dopasowanie do pracy (Kristof-Brown, Zimmerman i Johnson, 2005). W świetle powyższych argumentów przekształcanie pracy jako oddolne działanie pracownika służące lepszemu dopasowaniu pracy do swoich potrzeb, umiejętności i preferencji (Wrzesniewski i Dutton, 2001), będzie korzystne nie tylko dla samych pracowników, lecz także organizacji.

Jedną z często wskazywanych konsekwencji przekształcania pracy jest wzrost zaangażowania, rozumiany jako pozytywny stan umysłu pracownika, charakteryzujący się wigorem, poświeceniem i pochłonięciem przez wykonywane zadania oraz wrażeniem szybkiego upływu czasu (Shaufeli i Bakker, 2003). Zaangażowanie w ujęciu teorii wymagania w pracy-zasoby (Demerouti i Bakker, 2011), jest osiąganym przy optymalnej dla pracownika proporcji między zasobami a wymaganiami pracy. Zgodnie z koncepcją JD-R mała ilość zasobów i duża ilość wymagań pracy może prowadzić do zbyt dużego obciążenia pracownika, a w konsekwencji do stresu oraz wypalenia zawodowego. Zbyt duża ilość zasobów, przy małej ilości wymagań, prowadzi jednak do nudy, która również jest stanem niepożądanym przez pracowników. Warto nadmienić, że konsekwencje nudy w pracy mogą prowadzić m.in. do nadużywania substancji psychoaktywnych, niższego

poziomu wykonywanych zadań, wyższego poziomu odczuwanego stresu (Loukidou, Loan-Clarke i Daniels, 2009). Zgodnie z modelem JD-R najwyższym poziomem zaangażowania charakteryzują się ci pracownicy, którzy przy wysokim poziomie wymagań mają również wysoki poziom zasobów, który umożliwia im sprawne wykonywanie zadań i czerpanie z nich satysfakcji. W związku z tym, że pracownicy mogą doświadczać różnego poziomu zasobów i wymagań pracy (Petrou i in., 2012), warto zauważyć, że oddolne działania prowadzące do zaangażowania pracy mogą być bardzo różnorodne. Przykładowo fińscy badacze (Harju, Hakanen i Schaufeli, 2016), prowadzący kilkuletnie badania podłużne na pracownikach z wyższym wykształceniem, wykazali, że wysokiego poziomu zaangażowania oraz niskiego poziomu nudy w pracy doświadczają pracownicy, którzy zwiększają samodzielnie wyzwania.

Wzrost satysfakcji z pracy w wyniku jej przekształcania został potwierdzony m.in. w badaniach prowadzonych na pracownikach zakładów chemicznych (Tims, Bakker i Derks, 2013). Badacze wykazali, że pracownicy, którzy przekształcają swoją pracę przez zwiększanie zasobów społecznych i strukturalnych, deklarują wyższy poziom tych zasobów w kolejnym miesiącu pracy, co prowadzi do wyższego poziomu satysfakcji z pracy, a także wyższego poziomu zaangażowania oraz niższego poziomu wypalenia. Warto podkreślić, że zgodnie z wynikami współczesnych badań w obszarze psychologii zdrowia (Rudolph i in., 2017) postrzegane wsparcie społeczne jest jednym z silniejszych buforów chroniących pracowników przed negatywnymi skutkami stresu oraz wypaleniem zawodowym. Stąd też zwiększanie zasobów społecznych, rozumiane jako aktywne dążenie do posiadania wsparcia współpracowników i przełożonych, może być ważnym czynnikiem wpływającym na zdrowie pracowników.

Badania nad przekształcaniem pracy wykazały również, że pracownicy, podejmujący się działań zorientowanych na zwiększanie swoich zasobów, wyzwań oraz redukcję wymagań, deklarują wyższy poziom sensu i znaczenia swojej pracy, a mechanizmem odpowiedzialnym za ten stan jest większe poczucie dopasowania do pracy (Tims, Derks i Bakker, 2016). Wyniki tych badań są obiecujące, w związku z coraz większą liczbą raportów wskazujących na rosnącą potrzebę posiadania sensu pracy przez pracowników (Fletcher i Robinson, 2016).

Inną potwierdzoną konsekwencją przekształcania pracy, która z perspektywy organizacji ma szczególne znaczenie, jest efektywność pracy. W badaniach dziennikowych, mierzących sposoby i częstotliwość przekształcania pracy w perspektywie dnia (Demerouti, Bakker i Halbesleben, 2015), wykazano, że zwiększanie zasobów przez pracowników korzystnie wpływa na wykonywane przez nich zadania. W tym ujęciu przekształcanie pracy może być rozpatrywane jako działanie służące nie tylko samym pracownikom, lecz także jakości wykonywanej przez nich pracy.

Kto i kiedy przekształca swoją pracę?

Zgodnie z przytoczonymi badaniami przekształcanie pracy jest zachowaniem powszechnym, występującym w szerokiej gamie zawodów. Wyniki badań Lyonsa (2008) wskazują, że ponad 75% sprzedawców przekształca swoją pracę. Co więcej, aktywne dopasowywanie pracy do swoich preferencji i potrzeb jest także możliwe niezależnie od pozycji w hierarchii organizacji. Warto przypomnieć, że sama koncepcja omawianego konstruktów powstała podczas badań Wrzesniewski i Dutton (2001) nad znaczeniem pracy, prowadzonych na grupie szpitalnych sprzątaczy i sprzątaczek. Badania jakościowe prowadzone w zespole badaczy Uniwersytetu SWPS (Roczniewska i in., 2018) na polskich pracownikach reprezentujących różne branże oraz typy zawodów potwierdziły, że przekształcanie pracy jest możliwe niezależnie od wykonywanego zawodu. We wspomnianym badaniu swoje sposoby przekształcania pracy opisywali m.in.: pracownik produkcji, żołnierz zawodowy, nauczyciel, menedżer firmy IT. Tym, co może różnicować pracowników w zakresie przekształcania pracy, są wybierane przez nich strategie przekształcania. Roczniewska i Puchalska-Kamińska (2017) wykazały różnicę w sposobie przekształcania pracy między kierownikami a osobami na nie-kierowniczych stanowiskach wśród pracowników polskich firm. Badaczki pokazały, że ci pierwsi częściej zwiększają wyzwania w pracy. Różnica ta może wynikać nie tylko z potrzeb pracowników (np. u kierowników większa potrzeba osiągnięć), lecz także dostępnych zasobów (większy poziom autonomii u osób na wyższych stanowiskach).

Autonomia, zgodnie z wynikami metaanalizy (Rudolph i in., 2017), jest najsilniejszym, pozaosobowym predyktorem przekształcania pracy. Hackman i Oldham (1976), autorzy teorii cech pracy (Job Characteristic Model) definiują autonomię jako ważną i pożądaną przez pracowników właściwość pracy, rozumianą jako wolność do organizowania pracy, podejmowania decyzji i wyboru metod osiągania celów. Pracownicy, odczuwając tak rozumianą wolność, mogą mieć nie tylko większe możliwości przekształcania pracy, lecz także motywację do podejmowania tego typu proaktywnych zachowań. Wrzesniewski i Dutton (2001) w swoich rozważaniach teoretycznych uznają wręcz, że autonomia w zakresie wyboru zadań i sposobu ich realizacji jest kluczowa dla przekształcania pracy.

Innym kontekstowym predyktorem przekształcania pracy, potwierdzonym w metaanalizie (Rudolph i in., 2017) jest obciążenie pracą. Zgodnie z wynikami metaanalizy – im większe natężenie zadań, tym częściej pracownicy przekształcają pracę poprzez zwiększanie zasobów i wyzwań.

Wśród podmiotowych predyktorów przekształcania pracy warto podkreślić osobowość proaktywną (Bakker, Tims i Derks, 2012). Proaktywni pracownicy częściej wykazują inicjatywę w obszarze zwiększania zasobów pracy, np. przez

samodzielne uczenie się, urozmaicanie zadań (przekształcanie strukturalne), konsultowanie rozwiązań, proszenie o informację zwrotną (przekształcanie społeczne) oraz angażowanie się w nowe projekty i podwyższanie trudności wykonywanych zadań (zwiększanie wyzwań). Podobnie pracownicy, którzy mają wysokie przekonania o własnej skuteczności, częściej przekształcają swoją pracę poprzez zwiększanie zasobów i wyzwań (Niessen, Weseler i Kostova, 2016; Tims, Bakker i Derks, 2014). Przekonania te są jednym z najsilniejszych predyktorów podejmowania zachowań i wyrażają się subiektywnym poczuciem, że jest się w stanie osiągnąć zakładany cel lub wykonać dane zadanie, nawet jeśli w trakcie napotka się trudności (Bandura, 1977). Co ważne, przekonania o własnej skuteczności są również jednym z zasobów osobistych, podatnych na zmiany i które można zwiększać przez odpowiednio zaplanowane interwencje (van Wingerden, Bakker i Derks, 2016).

Interwencje dotyczące przekształcania pracy

W koncepcji przekształcania pracy pracownicy biorą odpowiedzialność za własne środowisko pracy (van Wingerden i Bakker, 2016). Bardzo obiecująca dla organizacji i samych pracowników jest perspektywa, w której pracownicy aktywnie kształtują swoją pracę w sposób, który prowadzi do wyższej satysfakcji, zaangażowania oraz efektywności. Badania Van den Heuvel, Demerouti i Peeters (2012) potwierdziły, że przekształcanie pracy jest aktywnością, którą można wzmacniać u pracowników przez odpowiednio skonstruowane szkolenie. W ostatnich latach obserwuje się wzmożone zainteresowanie interwencjami, zwłaszcza realizowanymi w organizacjach (van Wingerden, Bakker i Derks, 2017), np. w formie szkoleń czy warsztatów. Interwencje psychologiczne można zdefiniować jako zaplanowane, behawioralne, oparte na rzetelnej wiedzy naukowej, działania mające na celu poprawę zdrowia i dobrostanu pracowników (Kaczmarek, 2016; Lamontagne i in., 2007; Richardson i Rothstein, 2008). Przed rozwojem psychologii pozytywnej interwencje psychologiczne realizowane w organizacjach były nastawione przede wszystkim na zapobieganie absencji i leczenie chorób zawodowych, np. wypalenia zawodowego (Le Blanc i in., 2007; Schaufeli i in., 2001). Obecnie interwencje również skupiają się na wzmacnianiu pozytywnych stanów psychicznych pracowników, np. zaangażowaniu w pracę (Bakker i Schaufeli, 2008) oraz zwiększaniu poczucia jej sensowności (Tims, Bakker i Derks, 2013).

Jedną z pierwszych interwencji przekształcania pracy, opracowaną przez Berg, Dutton i Wrzesniewski (2008) był program Job Crafting Exercise (JCE). Jego celem jest wprowadzenie zmian w sposobie wykonywania zadań i myślenia

o nich tak, by praca stanowiła miejsce realizowania swoich mocnych stron, wartości, pasji pracownika. Uczestnicy interwencji sami sprawiają, że ich praca staje się bardziej satysfakcjonująca z ich punktu widzenia. Interwencja JCE odnosi się do koncepcji badaczek i dotyczy trzech głównych sposobów przekształcania pracy. Po pierwsze, pracownicy uczą się przekształcać swoje zadania, czyli świadomie wprowadzać zmiany w obrębie czasu lub wysiłku wkładanego w różne czynności oraz zmieniać niektóre z aspektów zadań. Po drugie, pracownicy mogą przekształcać relacje, które budują interakcje międzyludzkie związane z wykonywaniem tych zadań. Polega to na tworzeniu i utrzymywaniu relacji z innymi w pracy, spędzaniu większej ilości czasu z wybranymi osobami oraz zmniejszeniu lub całkowitym unikaniu kontaktu z innymi. Po trzecie, pracownicy mogą zmieniać postrzeganie swojej pracy i przypisywać znaczenie lub cel zadaniom i relacjom, które składają się na ich pracę. Jest to przekształcanie poznawcze. Element ten wyróżnia to podejście od przekształcania pracy w stosunku do podejścia zespołu holenderskich badaczy. Powyższe działanie wymaga znaczącego wysiłku poznawczego ze strony pracowników i polega na postrzeganiu i interpretowaniu swoich zadań, relacji w pracy lub pracy jako całości w sposób, który zmienia jej znaczenie. Dzięki podejściu JCE uczestnicy analizują i wizualizują swoje dopasowanie do pracy, skupiając się na przedstawionych wyżej trzech obszarach przekształcania pracy.

Nawiązując do wspomnianej wcześniej teorii JD-R, Tims i zespół (2012) zaproponowali alternatywne podejście do przekształcania pracy. Autorzy określają je jako proaktywne, oddolne zmiany, które ludzie dokonują na swoim poziomie wymagań i zasobów pracy. Na tej podstawie została zaprojektowana interwencja Job Crafting Training Program (JCTP). Autorzy przypisują jej dwa główne cele: optymalizację zasobów osobistych oraz dopasowanie wymagań i zasobów pracy. Uczestnicy przedstawianego programu interwencji analizują swoją pracę, zadania z nią związane oraz wymagania, jakie napotykają w swojej pracy. Efekty te pracownicy mogą osiągać przez zwiększenie zasobów strukturalnych, zasobów społecznych oraz swoich osobistych zasobów (van Wingerden i Bakker, 2016). Zasoby pracy są powiązane z aspektami pracy, które wspierają pracowników w osiąganiu celów pracy, zmniejszaniu zapotrzebowania na pracę i stymulowaniu rozwoju osobistego (Bakker i Demerouti, 2007), np. umiejętności pracownika, możliwości uczenia się. Z drugiej strony, podczas interwencji pracownicy mogą również skupić się na wymaganiach i zwiększać te z nich, które stanowią wyzwanie lub zmniejszać te, które są obciążeniem. Wymaganiem w pracy, stanowiącym obciążenie pracownika, może być nadmierne obciążenie pracą, nieefektywność procesu lub mogą one dotyczyć osobistych przeszkód, takich jak brak wiedzy lub umiejętności pracownika. Interwencje przekształcania pracy w modelu Wymaga-

nia – Zasoby Pracy dodatkowo są ukierunkowane na zespołowe planowanie działań, które zwiększą dostępność do zasobów oraz ograniczą uciążliwe wymagania (van den Heuvel i in., 2015) i w tym sensie mogą mieć pozytywne znaczenie dla funkcjonowania zespołu.

Obie przedstawione interwencje motywują pracowników do przekształcania swojej pracy w ramach zarówno zadań, jak i relacji. Różni je przekształcanie poznawcze oraz praca z barierami. Wrzesniewski i Dutton (2001) sugerują, że zmiany poznawcze odgrywają ważną rolę w postrzeganiu pracy, gdyż pozwalają na zwiększenie jej sensowności. Warto zaznaczyć, że przekształcanie poznawcze postrzegane jest przez niektórych badaczy jako strategia radzenia sobie z sytuacją i zaakceptowanie obecnej sytuacji, zamiast aktywnego jej zmieniania przez kształtowanie pracy (van Wingerden i Bakker, 2016). Z drugiej strony, tym, czego nie ma w interwencji JCE, a występuje w modelu JCTP, jest praca na barierach pracy. W modelu JCTP pracownicy mają okazję nazwać na spotykające ich trudności i zaplanować działania minimalizujące je.

Interwencja Job Crafting Polska (JCP), opracowana przez autorki artykułu, integruje elementy dwóch powyższych podejść. Odnosi się do Job Crafting Exercise zdefiniowanego przez Wrzesniewski i Dutton (2001) oraz do interwencji Job Crafting Training Program, opracowanej przez Tims i in. (2014). Uczestnicy tej interwencji aktywnie dokonują zmian związanych z zadaniami, relacjami i postrzeganiem swojej roli w pracy. Pracownicy mogą zwiększać zasoby pracy i wymagania związane z pracą lub zmniejszać utrudnienia w pracy, aby zoptymalizować dopasowanie swojej pracy do siebie. Dopasowanie osoby do pracy może występować w ramach wymagań pracy i tego, jakie są możliwości pracownika, ale także w tym, co dla pracownika jest ważne i tego, co oferuje praca, czyli w ramach dopasowania potrzeb (Kristof, 1996). Prezentowany program interwencji JCP odnosi się również do analizy wartości i preferencji pracowników. Przebieg interwencji składa się z następujących po sobie etapów. Pierwszym krokiem jest spisanie wszystkich bieżących zadań i uporządkowanie ich według priorytetów i czasochłonności (analiza pracy). Drugim krokiem (analiza osobistego potencjału) jest analiza mocnych stron, wartości oraz preferencji. W trzecim kroku (analiza dopasowania) uczestnicy łączą swoje mocne strony, motywy i preferencje z zadaniami, które wykonują. Celem analizy dopasowania jest uświadomienie sobie przez pracowników uczestniczących w interwencji tych konkretnych zadań, które wzmacniają osobiste mocne strony i wartości, a tym samym dostosowanie ich do potencjału oraz do tego, co naprawdę pracownicy lubią robić w pracy. Kolejnymi elementami są rozpoznanie i analiza wymagań pracowników w pracy, stanowiące obciążenie pracy lub utrudniające wykonywanie zadań. W ramach prezentowanej interwencji uczestnicy określają zmiany, jakie po wprowadzeniu przybliżą

ich do pożądanego obrazu swojej pracy. Samodzielnie określone działania służące przekształceniu pracy, zostają następnie zapisane w planie działania (ang. *Action Plan*) i wdrażane w przeciągu kolejnych 4 tygodni. Po tym czasie odbywa się sesja podsumowująca interwencję, której celem jest dokonanie refleksji przez uczestników, dotyczącej podjętych działań, wprowadzonych zmian czy barier, jakie wystąpiły. Element ten pomaga uczestnikom wzmocnić efektywność ich działań związanych z przekształcaniem pracy przez ich dalsze udoskonalanie. Powyższy program interwencji przekształcania pracy został poddany pierwszej analizie jakościowej w roku 2016 przez zespół: Malwinę Puchalską-Kamińską, Agnieszkę Łądka-Barańską i dr Agnieszkę Czerw. Dzięki współpracy ze średniej wielkości firmą produkcyjną z województwa pomorskiego, interwencja JCP przetestowana została na grupie 27 pracowników działu R&D i obejmowała 3 grupy uczestników. Były one tożsame z zespołami, w jakich pracują na co dzień pracownicy. Różnice między grupami dotyczyły m.in. poziomu wykształcenia pracowników, rodzaju wykonywanej pracy (produkcja i biuro), oraz obecności lub braku kierownika zespołów w trakcie interwencji. Analiza jakościowa przeprowadzona przez badaczki dotyczyła głównie efektywności zaprojektowanego programu interwencji oraz rodzaju zmian wdrażanych przez uczestniczących w niej pracowników. Nowością w proponowanym przez autorki podejściu jest jego elastyczność, rozumiana jako dostosowanie interwencji do specyficznego kontekstu organizacyjnego na podstawie przeprowadzonej diagnozy organizacyjnej. Obejmuje ona ocenę predyktorów organizacyjnych, które mogą zwiększać lub obniżać częstotliwość przekształcania pracy przez pracowników. W jej efekcie następuje dostosowanie treści komunikatów skierowanych do uczestników interwencji, ustalenie ostatecznego kształtu interwencji oraz członków poszczególnych grup.

Powyższe podejście jest spójne z rezultatami badań, z których wynika, że skuteczność interwencji organizacyjnych tego typu zależy od kilku czynników (Cheng i Ho, 2001): treści programu, jakości trenerów, zaangażowania menedżerów, motywacji pracowników. Nie bez znaczenia jest też zaangażowanie organizacji (Gegenfurtner i in., 2009). Precyzyjna informacja o celu programu, skierowana do uczestników z wyprzedzeniem, zwiększa również jego skuteczność (Kraiger, Salas i Cannon-Bowers, 2016). Co więcej, badania pokazują, że warsztat w miejscu pracy jest bardziej skuteczny niż uczenie się w miejscu zewnętrznym (Gegenfurtner i in., 2009). Zgodnie z wynikami badań, miejsce pracy daje bezpośredni związek z pracą i ułatwia odniesienie się do jej kontekstu, co zwiększa zaangażowanie i zainteresowanie. Wzmacnia to transfer i rzeczywiste wdrożenie planowanych przez pracowników zmian w zakresie własnej pracy. Co więcej, badania pokazują, że interwencje przekształcania pracy przynoszą najlepsze efekty, jeśli są wdrażane na poziomie zespołów (Tims i in., 2013). Takie podejście daje wów-

czas współpracownikom i menedżerom szansę bycia zaangażowanym we wspólne działania. Pracownicy mogą wtedy wspólnie kształtować istniejące procedury i tworzyć swoje miejsca pracy, w celu nie tylko realizacji postawionych celów zawodowych, ale również spełnienia potrzeb osobistych, czy także w odniesieniu do współpracowników i zespołów.

Rola przekształcania pracy w organizacji

Koncepcja przekształcania pracy odkryta na początku XXI w., dopiero teraz zyskuje na zainteresowaniu wśród praktyków biznesu. Liczne korzyści, wymienione we wcześniejszych częściach artykułu, sprawiają, że jest to metoda coraz częściej pożądana przez organizację i będąca odpowiedzią na różne problemy współczesnego rynku pracy i zmiennej charakterystyki pracy. Przekształcanie pracy może przyczynić się do rozwoju organizacji i pracowników na różne sposoby (Demerouti, 2014). Po pierwsze, może być wykorzystane jako uzupełnienie bardziej tradycyjnych odgórnych rozwiązań systemowych, mających za zadanie zwiększyć zaangażowanie czy poczucie satysfakcji pracowników. W ten sposób proponowane rozwiązania zyskują na skuteczności, ponieważ są lepiej dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników. Dodatkowo, przez przekształcanie pracy, organizacje mogą zachęcać swoich pracowników do angażowania się w swoją pracę. Na przykład, menedżerowie mogą motywować podwładnych do wprowadzania zmian w swoje zadania i zwiększać ich autonomię w tym zakresie. Dzięki temu organizacje mogą osiągnąć przewagę konkurencyjną w przyciąganiu i utrzymywaniu pracowników. Po trzecie, przekształcanie pracy może być cennym sposobem dostosowania miejsc pracy do potrzeb określonych grup pracowników, np. starszych pracowników, pracowników niepełnosprawnych lub rodziców z małymi dziećmi. Tym samym mogą stać się ważnym elementem zarządzania różnorodnością w organizacji. Po czwarte, metoda ta również może przeciwdziałać rotacji, monotonii i wypaleniu zawodowemu (Rudolph i in., 2017). Warto zaznaczyć, że przyczyny dużego obciążenia pracą są różnie oceniane wśród pracowników, a zatem warto, aby pracownicy indywidualnie określali rozwiązania, które będą im najbardziej odpowiadać. Co ważne, nawet w stabilnych środowiskach pracy i na stanowiskach o małej autonomii pracownicy są w stanie wprowadzić pewne zmiany w ramach przekształcania swojej pracy (Petrou, Demerouti i Schaufeli, 2016). Piąty obszar, w jakim przekształcanie pracy może przyczynić się do rozwoju pracowników i organizacji, polega na skutecznym radzeniu sobie z zadaniami i rolami, które podlegają ciągłym zmianom (Petrou, Demerouti i Schaufeli, 2015). Tym samym przekształcanie pracy może stanowić

obietującą alternatywę lub uzupełnienie dotychczasowych metod zarządzania zmianą w organizacji, co jest szczególnie istotne w dzisiejszym środowisku pracy transformacyjnej.

Przykładami proaktywnych działań, które mogą być przydatne podczas zmiany organizacyjnej, są maksymalizacja zasobów pracy, które pomagają pracownikom w radzeniu sobie ze zmianami, utrzymywanie wymagań pracy związanych ze zmianą na optymalnym poziomie, oraz szukanie wyzwań, które przekształcą zmianę w angażujące i skuteczne doświadczenie (Avey, Wernsing i Luthans, 2008). Te trzy zachowania są częścią przekształcania pracy, a zatem stanowią przewagę strategiczną dla pracowników w kontekście zmian (Petrou i in., 2015). Wyniki badań (Chmiel, Fraccaroli i Sverke, 2017; Petrou i in., 2015; 2016) sugerują, że przekształcanie pracy może sprawić, iż poszczególni pracownicy będą szybciej reagować i dostosowywać się do zmieniającego się kontekstu pracy, a tym samym ułatwią wdrażanie zmian organizacyjnych i innowacji. Co więcej, zachęcanie pracowników do samodzielnej adaptacji do zmian, przez stwarzanie im możliwości do samoregulacji (zdobycia kontroli) w niepewnych, zmieniających się środowiskach, podwyższa ich poziom zdrowia i efektywność pracy (Chmiel, Fraccaroli i Sverke, 2017).

Podsumowując: przekształcanie pracy jest drogą, dzięki której pracownicy stają się bardziej zaangażowani i aktywni, chętniej reagują i adaptują się do zmian. To z kolei przyczynia się do zrównoważonego rozwoju samych pracowników, a także organizacji, dla których pracują.

Bibliografia

- Avey, J.B., Wernsing, T.S. i Luthans, F. (2008). Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?: Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1): 48–70, <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>.
- Bakker, A.B. i Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3): 309–328, <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A.B. i Schaufeli, W.B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2): 147–154, <https://doi.org/10.1002/job.515>.
- Bakker, A.B., Tims, M. i Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10): 1359–1378, <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2): 191–215.

- Berg, J.M., Wrzesniewski, A. i Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3): 158–186, <https://doi.org/10.1002/job.645>.
- Cheng, E.W.L. i Ho, D.C.K. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Personnel Review*, 30(1), 102–118, <https://doi.org/10.1108/00483480110380163>.
- Chmiel, N., Fraccaroli, F. i Sverke, M. (2017). *An introduction to work and organizational psychology: An international perspective* (Third edition). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Cullinane, S.-J., Bosak, J., Flood, P.C. i Demerouti, E. (2014). Job design under lean manufacturing and the quality of working life: A job demands and resources perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(21): 2996–3015, <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.948899>.
- Danna, K. i Griffin, R.W. (2016). Health and Well-Being in the Workplace: A Review and Synthesis of the Literature. *Journal of Management*, 25(3): 357–384, <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>.
- Demerouti, E. (2014). Design Your Own Job Through Job Crafting. *European Psychologist*, 19(4): 237–247, <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>.
- Demerouti, E. i Bakker, A.B. (2011). The Job Demands – Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>.
- Demerouti, E., Bakker, A.B. i Halbesleben, J.R.B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4): 457–469, <https://doi.org/10.1037/a0039002>.
- Fletcher, L. i Robinson, D. (2016). *What's the point? The importance of meaningful work*. Institute for Employment Work.
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D. i Gruber, H. (2009). Integrative Literature Review: Motivation to Transfer Training: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 8(3): 403–423, <https://doi.org/10.1177/1534484309335970>.
- Hackman, J.R. i Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2): 250–279, [10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7).
- Harju, L.K., Hakanen, J.J. i Schaufeli, W.B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement?: A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96: 11–20, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>.
- Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R. i Crampon, S.M. (1992). Lower back disability in occupational settings: A review of the literature from A Human Resource Management view. *Personnel Psychology*, 45(2): 247–278, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00850.x>.
- Jessica van Wingerden, *Job Crafting In Organizations, What Can It Mean For Your Workplace?*, <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.36255.36006>.

- Kaczmarek, Ł. (2016). *Pozytywne interwencje psychologiczne: Dobrostan a zachowania intencjonalne*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Kraiger, K., Salas, E. i Cannon-Bowers, J.A. (2016). Measuring Knowledge Organization as a Method for Assessing Learning during Training. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 37(4): 804–816, <https://doi.org/10.1518/001872095778995535>.
- Kristof, A.L.M.Y. (1996). Person-Organization fit.: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1): 1–49, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>.
- Kristof-Brown, A.L.M.Y., Zimmerman, R.D. i Johnson, E.C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2): 281–342, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.
- Lamontagne, A.D., Keegel, T., Louie, A.M., Ostry, A. i Landsbergis, P.A. (2007). A systematic review of the job-stress intervention evaluation literature, 1990–2005. *International journal of occupational and environmental health*, 13(3): 268–280, <https://doi.org/10.1179/oeh.2007.13.3.268>.
- Le Blanc, P.M., Hox, J.J., Schaufeli, W.B., Taris, T.W. i Peeters, M.C.W. (2007). Take care! The evaluation of a team-based burnout intervention program for oncology care providers. *The Journal of Applied Psychology*, 92(1): 213–227, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.213>.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J. i Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4): 381–405, <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00267.x>.
- Nielsen, K. (2013). Review Article: How can we make organizational interventions work? Employees and line managers as actively crafting interventions. *Human Relations*, 66(8): 1029–1050.
- Niessen, C., Weseler, D. i Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs?: The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human Relations*, 69(6), 1287–1313, <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B. i Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8): 1120–1141, <https://doi.org/10.1002/job.1783>.
- Petrou, P., Demerouti, E. i Schaufeli, W.B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4): 470–480, <https://doi.org/10.1037/a0039003>.
- Petrou, P., Demerouti, E. i Schaufeli, W.B. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*, 44(5): 1766–1792, <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>.

- Richardson, K.M. i Rothstein, H.R. (2008). Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1): 69–93, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.13.1.69>.
- Roczniewska, M.A. i Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also ‘crafting leaders’?: The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0023>.
- Roczniewska M., Rogala, A., Puchalska-Kamińska, M., Retowski S. i Cieślak, R. (2018). *Skala przekonań o własnej skuteczności (Job Crafting Self Efficacy Scale)*. Nieopublikowany manuskrypt.
- Rudolph, C.W., Katz, I.M., Lavigne, K.N. i Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 112–138, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., Hoogduin, K., Schaap, C. i Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the maslach burnout inventory and the burnout measure. *Psychology & Health*, 16(5), 565–582, <https://doi.org/10.1080/08870440108405527>.
- Tims, M. i Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *Journal of Industrial Psychology*, 36(2), <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. i van Rhenen, W. (2013). Job Crafting at the Team and Individual Level. *Group & Organization Management*, 38(4): 427–454, <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>.
- Tims, M., Bakker, A.B. i Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2): 230–240, <https://doi.org/10.1037/a0032141>.
- Tims, M., Bakker, A.B. i Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy – performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29(5): 490–507, <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>.
- Tims, M., Derks, D. i Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationships with person – job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92: 44–53, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>
- van den Heuvel, M., Demerouti, E. i Peeters, M.C.W. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(3): 511–532, <https://doi.org/10.1111/joop.12128>.
- van Wingerden, J. i Bakker, A.B. (2016). *Job demands-resources interventions*. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- van Wingerden, J., Bakker, A.B. i Derks, D. (2016). A test of a job demands-resources intervention. *Journal of Managerial Psychology*, 31(3): 686–701.
- van Wingerden, J., Bakker, A.B. i Derks, D. (2017). Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*, 100: 164–174, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>.

- Wright, T.A. i Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1): 84–94, <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.84>.
- Wrzesniewski, A. i Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179, <https://doi.org/10.2307/259118>.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J.E. i Berg, J.M. (2013). Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work. W: A.B. Bakker (red.), *Advances in positive organizational psychology: Vol. 1. Advances in positive organizational psychology*. Bingley, United Kingdom: Emerald Group Publishing, [http://dx.doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](http://dx.doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)