



Fot.: AlorOfPeople/Bigstockphoto

Przekształcanie pracy jako metoda budowania dobrostanu

W XXI w. obserwuje się dynamiczny wzrost popularności nurtu zwanego psychologią pozytywną. Przedmiotem badań psychologii pozytywnej jest dobrostan człowieka i to, co do niego prowadzi¹. Jeden z twórców psychologii pozytywnej, Martin Seligman wskazuje, że na dobrostan składa się pięć elementów określanych skrótem PERMA: pozytywne emocje (P – *positive emotion*), zaangażowanie (E – *engagement*), relacje (R – *relationships*), sens życia (M – *meaning*) oraz osiągnięcia (A – *achievement*)². Nurt ten odcisnął się także na współczesnych badaniach prowadzonych w ramach psychologii pracy i organizacji, gdzie uwzględnia się zagadnienia dobrostanu w pracy i jego uwarunkowań. W ostatnich latach wykazano, że jedną ze strategii służącą jego osiągnięciu jest przekształcanie pracy (*job crafting*). W artykule przedstawiono zjawisko przekształcania pracy i wybrane badania z uwzględnieniem tej zmiennej w obszarze psychologii pracy.

Arnold Bakker i Wilmar Schaufeli wykazali, że 94% naukowych tekstów, opublikowanych w latach 1996-2004 w amerykańskich czasopismach psychologicznych, było poświęconych negatywnym zjawiskom, które określili jako 4D: zniszczenia (*damages*), choroby (*diseases*), zaburzenia (*disorders*) i dysfunkcje (*disfunctions*)³. Współcześnie wiadomo, że identyfikacja negatywnych czynników w pracy (np. stresorów), rozpoznanie mechanizmów ich działania oraz zapobieganie ich powstawaniu nie zawsze (albo nawet rzadko) prowadzą do wzrostu zadowolenia z pracy. Dlatego w ostatnich latach w wielu badaniach podejmowano także tematy pozytywne, takie jak dobrostan w pracy, zaangażowanie w pracę, budowanie pozytywnych relacji w miejscu pracy, odczuwanie sensu pracy czy rozwój zawodowy. Jednym z takich pozytywnych zagadnień jest także *job crafting*, w pol-

skiej literaturze nazywany przekształcaniem pracy⁴, kształtowaniem pracy⁵ lub modelowaniem pracy⁶.

Czym jest przekształcanie pracy?

Ogólnie ujmując, przekształcanie pracy jest to dokonywanie zmian w pracy przez pracownika, z jego własnej inicjatywy (a często także bez wiedzy przełożonego), w celu zwiększenia sensu wykonywanej pracy, płynącej z niej satysfakcji czy dopasowania jej do indywidualnych zdolności i możliwości⁷. Często są to bardzo proste działania, które pracownicy podejmują niejako naturalnie. Nawyki te można jednak wyrobić także w ramach treningów przekształcania pracy. Badania wskazują, że przekształcanie pracy stosują pracownicy w różnym wieku, z różnym stażem pracy, pracujący w różnych branżach i na różnych stanowiskach⁸.

W toku badań nad zjawiskiem przekształcania pracy powstały różne koncepcje opisujące to zjawisko. Do dwóch najważniejszych należą opracowane przez Amy Wrzesniewski i Jane Dutton⁹ oraz przez Marię Tims i Arnolda Bakker¹⁰. W pierwszej z tych koncepcji przyjmuje się, że przekształcanie pracy odbywa się w trzech obszarach, takich jak: wykonywanie zadań (*task crafting*), myślenie o pracy (*cognitive crafting*) i relacje interpersonalne (*relational crafting*). Obszar zadań obejmuje następujące działania: podejmowanie się zadań (często dodatkowych), które nadają sens pracy, rozwijają

⁴ A. Rogala, R. Cieślak. Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: Właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale. *Medycyna Pracy*. 2019, 70(4): 445-457.

⁵ E. Kasprzak, M. Michalak, M. Minda. Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia Społeczna*. 2017, 12(4): 459-475.

⁶ I. Bednarska-Wnuk. Job crafting w kreowaniu współczesnego środowiska pracy a wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*. 2018, 512.

⁷ Ł. Kapica, Ł. Baka. Czym jest job crafting? Przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania pracy. *Medycyna Pracy*. 2021, 72(4): 423-436.

⁸ G.R. Slemp, D.A. Vella-Brodick. The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*. 2013, 3(2): 126-146.

⁹ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton. Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*. 2001, 26(2): 179-120.

¹⁰ M. Tims, A.B. Bakker. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*. 2010, 36(2): 1-9.

¹ P. Kwiatek, K. Wilczewska. Czym jest, a czym nie jest psychologia pozytywna? Poszukiwanie paradygmatu. *Seminare. Poszukiwania Naukowe*. 2015, 36(4): 135-145.

² M.E.P. Seligman. Pełnia Życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia. Poznań: Media Rodzina, 2011.

³ A.B. Bakker, W.B. Schaufeli. Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*. 2008, 29: 147-154.

lub pasjonują pracownika; koncentrowanie się na tej części pracy, która przynosi satysfakcję; nadawanie nowego sensu zadaniom zawodowym; przeprojektowanie sposobu wykonywania zadań. W obszarze myślenia o pracy są to zmiana ogólnego stosunku do pracy i szukanie powiązań między pracą a własnymi zainteresowaniami bądź tożsamością¹¹, a w obszarze relacji – budowanie relacji międzyludzkich, unikanie relacji frustrujących, pogłębianie relacji oraz udzielanie wsparcia lub pomocy. Przekształcanie pracy może się odbywać prostymi sposobami. Jednym z nich jest np. obchodzenie imienin przez współpracowników. Innym przykładem może być traktowanie pracy jako czegoś więcej niż sumy swoich zadań (murarz może powiedzieć: „buduję piękny budynek”, a nie tylko: „układam cegły”). Stynnym przykładem przekształcania pracy, zaobserwowanym przez Amy Wrzesniewski i Jane Dutton (obserwacja ta skłoniła badaczki do badań nad zjawiskiem), było zachowanie salowych w szpitalu, które poza wykonywaniem obowiązków w salach chorych podejmowały się wspierających rozmów z pacjentami, dostrzegając ich satysfakcję i zwiększając tym samym poczucie sensu swojej pracy i dobrostanu.

Nieco innego opisu przekształcania pracy dokonali Maria Tims i Arnold Bakker¹², używając paradygmatu popularnej teorii: wymagania w pracy – zasoby. W tej teorii czynniki występujące w środowisku pracy można podzielić właśnie na wymagania i zasoby. Wymagania są to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne działania ryzyka w pracy. Zasobami są zaś różnego rodzaju czynniki, które pozwalają radzić sobie z wymaganiami i tym samym zapobiegać stresowi oraz wypaleniu zawodowemu (konsekwencjom nadmiernych wymagań). Zasoby pozwalają także pracownikowi osiągać cele zawodowe oraz stymulują jego rozwój i zaangażowanie w pracę. Zasoby mogą się zawierać w samej pracy (tzw. zasoby zadania – np. różnorodność zadań), w relacjach interpersonalnych (tzw. zasoby społeczne – np. wsparcie współpracowników), w cechach pracownika (tzw. zasoby osobiste – np. własne umiejętności), a także w czynnikach organizacyjnych (np. jakość przywództwa)¹³. W koncepcji opartej na teorii wymagania – zasoby wskazuje się, że przekształcanie pracy ma na celu przede wszystkim dopasowanie poziomów wymagań i zasobów do możliwości i potrzeb pracownika. Do przekształcania pracy w tym podejściu zalicza się zachowania polegające na zwiększaniu zasobów strukturalnych (takich jak: autonomia, różnorodność, możliwości rozwoju), zasobów społecznych (takich jak informacja zwrotna czy wsparcie społeczne) i wymagań stanowiących wyzwania (np. podejmowanie się dodatkowych projektów) oraz na zmniejszaniu wymagań stanowiących utrudnienie (np. ograniczanie obciążających relacji społecznych). Można przyjąć, że koncepcja ta odnosi się do podobnych zachowań co w ujęciu Wrzesniewski i Dutton, jedynie inaczej je klasyfikując, np. zachowania związane z przekształcaniem relacji wchodzą w skład zwiększania zasobów społecznych wtedy, gdy polegają na pogłębianiu relacji, jeśli natomiast polegają na ich unikaniu, wtedy wchodzą w zakres zmniejszania wymagań – utrudnień. Natomiast przekształcanie zadań wchodzi w zakres dwóch kategorii – zwiększania zasobów strukturalnych i zwiększania wymagań – wyzwań. Wielu badaczy wskazuje jednak, że koncepcja Marii Tims i Arnolda Bakкера pozwala na ujmowanie większego zbioru zachowań związanych z przekształcaniem pracy¹⁴. Warto również zauważyć, że część badaczy dokonuje integracji obu podejść i uwzględnia w swoich badaniach obie klasyfikacje¹⁵.

Jak przekształcać pracę?

W koncepcjach przekształcania pracy wyróżniono pewne grupy uwarunkowań. Można je podzielić na dyspozycyjne, obejmujące osobiste skłonności do przekształcania pracy, oraz sytuacyjne, obejmujące sprzyjającą przekształcaniu pracy charakterystykę organizacji i treści pracy. Można zatem stwierdzić, że przekształcanie pracy jest wypadkową stałych tendencji pracowniczych oraz możliwości organizacyjno-zadaniowych wdrożenia tych tendencji w czyn. W zakresie dyspozycyjnych uwarunkowań wskazuje się na takie cechy, jak: przekonanie o własnej skuteczności, aktywność, elastyczność czy ciekawość. Jeśli chodzi o uwarunkowania sytuacyjne, zalicza się do nich: poziom strukturalizacji w organizacji, zmienność zadań, elastyczność procedur czy autonomię pracowników^{16,17}.

Zdaniem Justina Berga i in. przekształcanie pracy przebiega w trzech etapach. Pierwszym jest motywacja do zmian w środowisku pracy. Motywacją może być np. potrzeba zwiększenia kontroli lub sensu pracy albo poradzenia sobie z trudnościami i wyzwaniami w pracy. W następnej kolejności pracownik rozpoznaje możliwości wprowadzania zmian¹⁸. Trzecim etapem jest aktywne wprowadzanie tych zmian.

Przekształcanie pracy przybiera różne formy. Może np. obejmować modyfikację pracy związane z pełniejszym wykorzystaniem zdolności, lepszym zarządzaniem własną pracą, dbaniem o rozwój zawodowy, podejmowaniem się dodatkowych zadań oraz poszukiwaniem wsparcia poprzez pytanie o radę czy informację zwrotną na temat wyników pracy.



Fot.: shmejov/Bigstockphoto

W zakresie konkretnych zachowań nie ma uniwersalnych rozwiązań, gdyż każdy pracownik ma własny potencjał i indywidualną perspektywę postrzegania swojej pracy. Każdy więc powinien samodzielnie zdefiniować cele i działania do podjęcia, może jednak korzystać przy tym z doświadczeń innych pracowników. Pomocne może być także wsparcie profesjonalnego trenera *job craftingu*, który pomoże wypracować właściwą do przekształcania pracy postawę, dokonać analizy pracy i posiadanych zasobów, a następnie stworzyć plan działania dotyczący wdrażania zmian¹⁹.

Rezultaty, czyli co daje przekształcanie pracy?

Pozytywne rezultaty stosowania przez pracowników przekształcania pracy są stosunkowo dobrze udokumentowane w literaturze naukowej. Do najlepiej zbadanych i najczęściej wskazywanych w literaturze należą wzrost

¹¹ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski. What is job crafting and why does it matter? Michigan Ross School of Business, 2008, <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf> [dostęp: 13.06.2022].

¹² M. Tims, A.B. Bakker, dz. cyt.

¹³ Ł. Baka. Mechanizmy kształtowania się zdolności do pracy w świetle modelu wymagania w pracy – zasoby. *Czasopismo Psychologiczne*. 2018, 24(3): 481-490.

¹⁴ A. Rogala, R. Cieślak dz. cyt.

¹⁵ F. Zhang, S.K. Parker. Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*. 2019, 40(2): 126-146.

¹⁶ A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, dz. cyt.

¹⁷ C.W. Rudolph, I.M. Katz, K.N. Lavigne, H. Zacher. Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*. 2017, 102: 112-138.

¹⁸ J.M. Berg, J.E. Dutton, A. Wrzesniewski, dz. cyt.

¹⁹ M. Puchalska-Kamińska, A. Łądka-Barańska. *Job Crafting*. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu w pracy. Warszawa: Wolters Kluwer, 2019.

zaangażowania w pracę i wzrost posiadanych zasobów u osób stosujących przekształcanie pracy w różnych zawodach^{20,21}. Warto dodać, że (zgodnie z teorią wymagania w pracy – zasoby) budowanie zasobów stanowi ważny element profilaktyki stresu i wypalenia zawodowego. Badania wykazały też (pozytywny wpływ przekształcania pracy m.in. na satysfakcję z pracy²², samopoczucie²³ oraz kapitał psychologiczny rozumiany jako nadzieja, odporność psychiczna, poczucie własnej skuteczności i optymizm²⁴). Przekształcanie pracy rozwija twórczość, elastyczność i kreatywność pracownika²⁵. Badania wskazują ponadto, że przekształcanie pracy skutkuje większym przywiązaniem do organizacji i większą wydajnością, co z kolei stanowi istotną korzyść dla pracodawcy²⁶. W jednym z interesujących koreańskich badań przeprowadzonych w pewnej sieci sklepów wykazano nawet, że przekształcanie pracy kierowników sklepów zwiększało wyniki sprzedaży danego punktu²⁷.

Podobnie badania przeprowadzone w CIOP-PIB na grupie młodych pracowników pracujących w bezpośrednim kontakcie z klientem wykazały, że przekształcanie pracy prowadzi do zwiększenia zaangażowania w pracę, wzrostu poczucia znaczenia pracy oraz większego poziomu posiadanych zasobów zadań zawodowych i zasobów społecznych.

²⁰ A. Bakker, E. Demerouti. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2017, 22: 273-285.

²¹ D.E. Frederick, T.J. VanderWeele. Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*. 2020, 7(1).

²² J. van Wingerden, A.B. Bakker, D. Derks. Fostering employee well-being via a job crafting intervention. *Journal of Vocational Behavior*. 2017, 100: 164-174.

²³ E. Demerouti, A.B. Bakker, J.R.B. Halbesleben. Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*. 2015, 20(4): 457-469.

²⁴ K. Vogt, J.J. Hakanen, R. Brauchli, G.J. Jenny, G.F. Bauer. The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2016, 25(3): 353-362.

²⁵ P. Petrou, E. Demerouti, M.C.W. Peeters, W.B. Schaufeli, J. Hetland. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*. 2012, 33(8): 1120-1141.

²⁶ M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks. Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2015, 24(6): 914-928.

²⁷ S. Yuhjung, H. Won-Moo, K. Hong-Geun, C.G. Min. Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Applied Psychology: An International Review*. 2020, 69(2): 479-507.

Podsumowanie

Jak przedstawiono w artykule, przekształcanie pracy jest wartą uwagi techniką poprawy warunków pracy, mogącą przynieść pracownikowi wiele korzyści. Zadowolony i zaangażowany pracownik jest bardziej wydajny, a wydajność stanowi z kolei ważną korzyść dla organizacji i pracodawcy. Jest więc wskazane, aby pracownicy podejmowali się przekształcania pracy, a pracodawcy umożliwiali pracownikom stosowanie tych technik i stwarzali sprzyjające ku temu warunki pracy. Dobrą praktyką jest także organizowanie dla pracowników szkoleń z zakresu przekształcania pracy, prowadzonych przez profesjonalnych trenerów tej metody. Na zakończenie można przywołać sentencję, której autorstwo przypisuje się Konfucjuszowi: *Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu*. Zwolennicy metody przekształcania pracy przekuli jej treść na: *Przeprojektuj/Przekształć swoją pracę na taką, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu*²⁸. Przekształcajmy więc swoją pracę.

mgr Łukasz Kapica

mgr Andrzej Najmiec

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Kontakt: lukap@ciop.pl

Opracowano i wydano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego pn. „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (projekt nr IV.PB.05 pt. „Modelowa nie pracy (job crafting) jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy”). Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

²⁸ J. Kulbat. Job crafting – konstruowanie pracy i szczęścia. Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=7NfpWhYEvXI&t=2266s> [dostęp: 13.06.2022].



ARTIFICIAL INTELLIGENCE

MEETS SAFETY AND HEALTH AT WORK