

Projekt nr IV.PB.05

pt. Modelowanie pracy (job crafting) jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy.

Kierownik projektu: mgr Łukasz Kapica

Celem projektu była ocena związków pomiędzy *job craftingiem*, a zasobami i zaangażowaniem w pracę w grupie młodych pracowników (w wieku do 35 lat) zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem.

Ogólnie ujmując, *job crafting* definiuje się jako dokonywanie zmian w pracy przez pracownika, z jego własnej inicjatywy (a nierzadko także bez wiedzy przełożonego), w celu zwiększenia sensu wykonywanej pracy, płynącej z niej satysfakcji czy dopasowania jej do indywidualnych zdolności i możliwości. Często są to bardzo proste działania, które pracownicy podejmują naturalnie. Nawyki te można wyrobić także w ramach treningów *job craftingu*. Badania wskazują, że *job crafting* stosują pracownicy w różnym wieku, z różnym stażem pracy, pracujący w różnych branżach i na różnych stanowiskach.

Zdaniem badaczek które zapoczątkowały badania nad *job craftingiem*, tj. Amy Wrzesniewski i Jane Dutton (Wrzesniewski, Dutton, 2001), *job crafting* odbywa się w trzech obszarach: wykonywanie zadań (*task crafting*) – np. podejmowanie dodatkowych zadań, które nadają sens pracy, rozwijają lub pasjonują pracownika; myślenie o pracy (*cognitive crafting*) – np. zmiana ogólnego stosunku do pracy, szukanie powiązań między pracą a własnymi zainteresowaniami bądź tożsamością (postawa „jestem gitarzystą”, a nie wyłącznie „gram na gitarze”), czy traktowanie pracy jako czegoś więcej niż sumy części – murarz może powiedzieć: „buduję piękny budynek”, a nie tylko: „układam coś z cegieł”; relacje interpersonalne (*relational crafting*) – np. budowanie relacji międzyludzkich, unikanie relacji frustrujących, pogłębianie relacji oraz udzielanie innym wsparcia lub pomocy.

Jedną z najbardziej popularnych współcześnie koncepcji *job craftingu* jest sformułowana przez Marię Tims i Arnolda Bakкера (2010). Badacze ci zagadnienie *job craftingu* włączyli do popularnej teorii *Wymagania w pracy – zasoby* (ang. *Job Demands – Resources Theory, JD-R*). Teoria ta dzieli czynniki występujące w środowisku pracy na wymagania i zasoby. Wymagania to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne czynniki ryzyka w pracy. Natomiast zasobami nazywane są różnego rodzaju czynniki, które pozwalają radzić sobie z wymaganiami i tym samym zapobiegać stresowi oraz wypaleniu zawodowemu, które są konsekwencjami nadmiernych wymagań. Zasoby pozwalają także pracownikowi osiągać cele zawodowe oraz stymulują jego rozwój i zaangażowanie w pracę. W koncepcji *job craftingu* 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 *job craftingu* w tym podejściu zalicza się zachowania polegające na:

- ✓ zwiększaniu zasobów strukturalnych (takich, jak: autonomia, różnorodność, możliwości rozwoju);
- ✓ zwiększaniu zasobów społecznych (takich, jak informacja zwrotna czy wsparcie społeczne);
- ✓ zwiększaniu wymagań stanowiących wyzwania (np. podejmowanie się dodatkowych projektów);
- ✓ zmniejszaniu wymagań stanowiących utrudnienie (np. ograniczanie obciążających relacji społecznych).

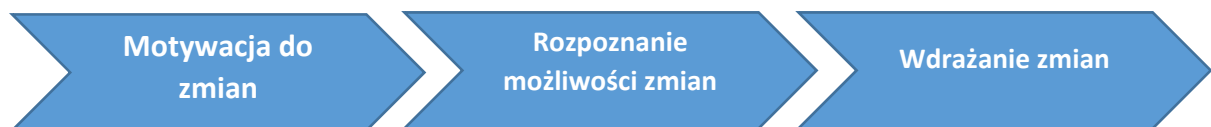
Liczne badania naukowe dobrze udokumentowały pozytywne skutki dla pracowników i organizacji wynikające ze stosowania przez pracowników *job craftingu*. Do najlepiej zbadanych i najczęściej wskazywanych w literaturze należą:

- ✓ wzrost posiadanych zasobów;
- ✓ wzrost zaangażowania w pracę;
- ✓ profilaktyka stresu i wypalenia zawodowego;
- ✓ wzrost satysfakcji z pracy;
- ✓ poprawa samopoczucia;
- ✓ rozwój kapitału psychologicznego rozumianego jako nadzieja, odporność psychiczna, poczucie własnej skuteczności i optymizm;
- ✓ rozwój twórczości, elastyczności i kreatywności;

- ✓ wzrost przywiązania do organizacji;
- ✓ wzrost wydajności.

Job crafting przybiera różne formy. Może np. obejmować modyfikacje 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. 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.

Można jednak przyjąć ogólnie, że *job crafting* przebiega w następujących trzech etapach:



W ramach V etapu Programu Wieloletniego „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym przeprowadzono badanie w grupie młodych pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Celem przeprowadzonego badania była ocena związków pomiędzy *job craftingiem* a zasobami i pozytywnymi postawami wobec pracy, rozumianymi jako zaangażowanie w pracę.

Badania przeprowadzono w podejściu ilościowym, opartym o kwestionariusze badawcze typu „papier-ołówek” według strategii badań podłużnych z dwoma pomiarami. Badania podłużne pozwolą ukazać dynamikę zmian badanych zmiennych oraz, w większym stopniu, formułować wnioski o charakterze przyczynowo-skutkowym. Pomiary przeprowadzone zostały w odstępach czasowych około roku. Analizy przeprowadzono na grupie 303 osób, które wzięły udział w obu pomiarach.

Wiek osób badanych w drugim pomiarze wynosił od 19 do 35 lat ze średnią arytmetyczną 29,35. Osobami badanymi byli pracownicy pracujący w bezpośrednim kontakcie z klientem reprezentujący trzy obszary działalności zawodowej: usługi telekomunikacyjne, ubezpieczenia i usługi finansowe oraz nieruchomości – w podobnej liczebności w odniesieniu do każdej z branż. W badaniu wzięło udział 150 kobiet i 153

Przeprowadzone badania dostarczają wielu wniosków ważnych zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki. Duża część uzyskanych wyników potwierdza zależności, które są zakładane w teorii *Wymagania w pracy – zasoby*: właściwe psychospołeczne warunki pracy i przekonanie o własnej skuteczności stanowią uwarunkowania stosowania *job craftingu*. Z kolei stosowanie *job craftingu* prowadzi zwrótnie do wielu efektów i dla pracownika, i dla organizacji. Za pomocą modelu regresji z efektem mediacji, wykazano także, że zwiększanie zasobów strukturalnych prowadzi do zaangażowania w pracę i, że w relacji tej zmienną pośredniczącą są zasoby zadania. Można zatem rozumieć, że pracownicy poprzez *job crafting* pomnażają swoje zasoby, co rozwija ich zaangażowanie w pracę

Inne wykazane w badaniu korzyści ze stosowania *job craftingu* to:

- ✓ Przywiązanie do miejsca pracy,
- ✓ Poczucie znaczenia pracy (jej sensowności i ważności),
- ✓ Wzrost satysfakcji z pracy,
- ✓ Zaangażowanie w pracę,
- ✓ Redukcja ryzyka wypalenia zawodowego,
- ✓ Wzrost zasobów zadania¹.

W zakresie zasobów na podstawie teorii *Wymagania w pracy – zasoby* i przeprowadzonego badania przyjąć można, że pracownicy stosujący *job crafting* pomnażają posiadane zasoby. Zachodzi tu zatem efekt sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że zasoby umożliwiają stosowanie *job craftingu*, a ten zwrótnie prowadzi do ich wzrostu. Z uwagi na wskazane powyżej korzyści warto wspierać u pracowników stosowanie *job craftingu*.

Czynniki utrudniające stosowanie *job craftingu*:

¹ Tj. poczucia wpływu, możliwości rozwoju, różnorodności pracy i jasności roli

- ✓ Przeżywany przez pracowników konflikt ról,
- ✓ Odczuwana przez pracowników niepewność pracy,
- ✓ Posiadanie przez pracowników nadmiernej ilości pracy.

Warto zatem podejmować wysiłki mające na celu ograniczenie utrudnień.

Czynniki wspierające stosowanie *job craftingu*:

- ✓ Dobry stan zdrowia,
- ✓ Przekonanie pracownika o własnej skuteczności,
- ✓ Możliwości rozwoju pracownika,
- ✓ Poczucie przewidywalności,
- ✓ Poczucie sprawiedliwości i szacunku,
- ✓ Dobra jakość przywództwa w organizacji.

Działania w organizacji powinny więc rozwijać, wspierać i dbać o powyższe aspekty.

Wyniki badania wskazują także na to, że najistotniejszą, z punktu widzenia odnoszonych korzyści, strategią *job craftingu* jest zwiększanie zasobów strukturalnych, zatem to te działania powinny być szczególnie wspierane przez pracodawców oraz szczególnie chętnie podejmowane przez pracowników w celu własnego rozwoju oraz rozwijaniu dobrostanu.

Więcej informacji na temat *job craftingu* i badań przeprowadzonych w ramach projektu, a także zalecenia dla pracodawców i pracowników znajdują się w poradniku pt. *Job Crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw wobec pracy. Poradnik dla pracodawców i pracowników*.