

Izabela Seredocha *

**MALWINA PUCHALSKA-KAMIŃSKA,
AGNIESZKA ŁĄDKA-BARAŃSKA, „JOB CRAFTING
– NOWA METODA BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA
I POCZUCIA SENSU PRACY”
(WOLTERS KLUWER, WARSZAWA 2019, SS. 191)**

Obecnie, bardziej niż kiedykolwiek, w centrum zarządzania pojawia się człowiek. Organizacje rywalizują między sobą o pracowników, tworząc coraz bardziej przyjazne środowiska pracy i elastycznie reagując na potrzeby zatrudnionych osób. Pracownicy nabierają znaczenia dla procesów innowacji, rozwoju organizacji i jej konkurencyjności, dlatego też działy HR pracują nad udoskonalaniem systemów motywacyjnych, a te ciągle wydają się mało skuteczne i nie gwarantują zakładanych efektów. W sytuacji konieczności korygowania organizacji pracy i zwiększania efektywności pracowników menedżerowie HR poszukują coraz skuteczniejszych metod wpływania na podwładnych i kształtowania ich właściwych postaw organizacyjnych. Mają – lub powinni mieć – przy tym świadomość rosnącej roli znaczenia pracy postrzeganej z perspektywy pracownika. Badania pokazują, że ta właściwość pracy (znaczenie i sens pracy) wartościowana jest przez pracowników jako szczególnie istotna.

* Dr, prof. EUH-E, Elbląska Uczelnia Humanistyczno-Ekonomiczna, Wydział Administracji i Nauk Społecznych.

Jedną z metod służących budowaniu znaczenia pracy z pozycji pracownika może być *job crafting*, czyli przekształcanie pracy, co w konsekwencji oznacza jej doskonalenie. Metoda ta w swoim założeniu zwiększa poczucie sensu pracy i zaangażowanie pracowników, a więc spełnia oczekiwania zarówno pracowników, jak i pracodawców. *Job crafting* zakłada, że pracownik ma w organizacji prawo do autonomicznego działania, chce i powinien mieć wpływ na planowanie i przebieg swojej pracy. Pozwala też pracownikom „dopasować” pracę do swoich mocnych i słabych stron, preferowanych wartości, by mogli oni skuteczniej radzić sobie z wyzwaniami, jakie stawia przed nimi nowe środowisko pracy. Znaczenie i cel pracy to wartości szczególnie istotne dla pracowników (wynika to z badań Instytutu Gallupa) i wpływające na ich poziom zaangażowania.

Wspomnianej metodzie zostało poświęcone opracowanie pióra Malwiny Puchalskiej-Kamińskiej i Agnieszki Łądki-Barańskiej, noszące tytuł: „*Job crafting – nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*”. Pozycja ukazała się w 2019 roku, nakładem Wolters Kluwer.

Autorki już na początku swoich rozważań przyjmują założenie, że pracownik jest współodpowiedzialny za poziom swojego zaangażowania i może je doskonalić, ma także wpływ na poziom swojego szczęścia w miejscu pracy. Przy czym, definiują szczęście zgodnie z nurtem psychologii pozytywnej, wyznaczając mu dwie perspektywy: hedonistyczną – związaną z przyjemnościami i perspektywę eudajmonistyczną, która pozwala rozpatrywać życie w kategoriach jego wartości, sensu i samorealizacji. Wymiar eudajmonistyczny jest trwałszym wymiarem szczęścia – podkreślają za literaturą Autorki opracowania.

Te paradygmaty szczęścia zostały w omawianej książce przeniesione na grunt pracy zawodowej. Malwina Puchalska-Kamińska i Agnieszka Łądka-Barańska za literaturą podkreślają, że człowiek działa najskuteczniej w warunkach wolności, zaufania, partnerstwa i współpracy. Zatem stworzenie takich właśnie warunków zwiększa szanse na podniesienie poziomu skuteczności pracy. Wskazują także na związek *job craftingu* z kulturą tzw. organizacji turkusowej, a więc takiej, która oddaje odpowiedzialność, decyzyjność i samodzielność wszystkim pracownikom, a kulturę organizacyjną buduje na zaufaniu, odpowiedzialności i autonomii pracowników.

Przeprowadzona przez Autorki analiza zawiera liczne odwołania do badań naukowych. Prezentują one istotę *job craftingu*, porównując dwie koncepcje. Pierwsze podejście – Amy’ego Wrzesniewski i Jane E. Dutton – charakteryzujące się poznawczym sposobem przekształcania, związanym z misją

społeczną i dotyczącym modelu orientacji zawodowej typu: Zajęcie – Kariera – Powołanie. Motywacja w tym wypadku uwarunkowana jest potrzebą osobistej kontroli w pracy, pozytywnym obrazem siebie i relacjami z innymi. Sposoby przekształcania pracy dotyczą zmiany zadań (ich liczby, typu, sposobu wykonania), zmiany relacji z innymi w taki sposób, by budować satysfakcjonujące więzi i zmiany postrzegania pracy – jej celu, własnych przekonań, by odnajdować w pracy większy sens. Nadawanie pracy sensu jest najważniejszą konsekwencją jej przekształcania. Sens ten musi być wypracowany przez samego pracownika, nie można go narzucić z zewnątrz. Jak trafnie zauważają Autorki, powołując się na badania, sens pracy jest skorelowany z wyższą satysfakcją zawodową, poziomem zaangażowania, mniejszą absencją oraz wyższą jakością tej pracy.

Z kolei koncepcja Marii Tims, Arnolda B. Bakker'a i Daantje Derks wskazuje na silne związki *job craftingu* z kulturą organizacyjną i odnosi się do teorii: Zasoby – Wymagania Pracy. Źródłem motywacji staje się potrzeba zwiększenia swojego dopasowania do pracy. Sposoby przekształcania pracy dotyczą zwiększania strukturalnych zasobów pracy (prowadzi to do większej wiedzy, umiejętności, różnorodności i odpowiedzialności w pracy), zwiększania społecznych zasobów pracy (korzystanie z wiedzy współpracowników), zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie (angażowanie w zadania, które są trudne i które prowadzą do osobistego i zawodowego rozwoju), zmniejszania wymagań stanowiących obciążenie i prowadzących do wyczerpania. Ponadto, przekształcanie pracy wpływa pozytywnie na jakość i efektywność pracy.

Malwina Puchalska-Kamińska i Agnieszka Ładka-Barańska podkreślają, że wdrażanie przekształcania pracy wymaga podejścia systemowego, diagnozy organizacji i jej środowiska, wymaga więc określonej metodologii. Tym aspektom zostały poświęcone ostatnie rozdziały opracowania, a więc rozdział 7, 9 i 10. Omówiono w nich działania zapewniające sprawne przeprowadzenie warsztatu *job crafting*, stanowiącego ważny element wdrożenia przekształcania pracy. Autorki omawiają tu także inne narzędzia przydatne w *job craftingu*, przywołują przykłady, analizują poszczególne sekwencje niezbędnych działań, proponują ćwiczenia, formułują zasady postępowania, podsumowują etapy pracy, udzielają wielu cennych wskazówek pomocnych przy budowaniu środowiska sprzyjającego przekształcaniu pracy. Książka dostarcza więc konkretnych narzędzi i zasad postępowania związanego z wdrażaniem *job craftingu*. Stąd jej walory użytkowe są nie do przecenienia.

Autorki podkreślają, że przekształcanie pracy stanowi naturalne zachowanie pracownika, które zostało zaobserwowane przez naukowców. Proces ten można wspomagać w organizacjach odgórnie, co w efekcie przynosi wymierne korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacjom, a docelowo prowadzi do wzrostu odpowiedzialności pracowników za swoje zaangażowanie w miejscu pracy. Do tego typu działań organizacyjnych zachęcają Autorki „Job craftingu – nowej metody budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy”. Opracowanie jest też zachętą do dialogu, wyrażania swoich obaw i wątpliwości, przekonań i obserwacji. Ma temu służyć bezpośredni kontakt z Autorkami za pomocą poczty elektronicznej (adres podany jest na 134 stronie), co niewątpliwie wzbogaca walory opracowania.

Po książkę koniecznie powinni sięgnąć menedżerowie, pracownicy działów HR zainteresowani wdrażaniem nowych rozwiązań wzmacniających zaangażowanie pracowników. Pozycja warta jest polecenia psychologom pracy, studentom zarządzania oraz wszystkim potencjalnym lub obecnym pracownikom świadomym swoich potrzeb związanych z budowaniem autonomii w środowisku pracy i poczucia sensu pracy.