



Wstęp

Tylko praca daje okazję odkryć nam nas samych, pokazać to, czym naprawdę jesteśmy, a nie tylko to, na co wyglądamy.

Joseph Conrad

Arnold Bakker, znany badacz specjalizujący się w analizie zagadnień psychologii organizacji, stwierdził: „Zaangażowani pracownicy samodzielnie tworzą najlepsze miejsca pracy”¹ (Bakker 2010). Słowa te pisał, odwołując się do badań przeprowadzanych przez Instytut Great Place to Work, który co roku wybiera firmy z całego świata tworzące najbardziej pożądane miejsca pracy. Efektem jest publikacja rankingu listy najlepszych miejsc pracy ze względu na zróżnicowanie ocen w poszczególnych krajach. Warunkiem uzyskania miejsca na liście rankingowej jest pozytywna ocena przeprowadzana przez pracowników. Idea tych działań ukazuje znaczenie miejsca pracy nie tylko w uzyskiwaniu wyników zawodowych pracowników, lecz także spełnianiu ich potrzeb i dbaniu o dobrostan psychologiczny, aż po włączenie kategorii szczęścia. Takie podejście nawiązuje do założeń psychologii pozytywnej (Seligman, Csikszentmihalyi 2000) i umiejscawia refleksję o dobrostanie jednostki w kontekście organizacyjnym. Ponadto wyraża myśl, że dla jednostki ważna jest zarówno jakość życia, jak i jakość pracy oraz dobre samopoczucie w niej.

Należy podkreślić, że w nowoczesnym myśleniu o pracy zmienia się sposób patrzenia na sam proces jej wykonywania, zarówno z uwagi na czynniki strukturalne i cechy pracy, jak i czynniki kontekstowe, aż po wyniki, do jakich prowadzi. Te ostatnie coraz częściej współtworzą różni interesariusze, włączając w ten proces klientów, którzy – chociażby w firmach sektora usług wiedzochłonnych – aktywnie uczestniczą w tworzeniu usługi. Rozciąganie (i czasami zatarcie) granic pracy to również efekt zmian w sposobie jej wykonywania,

¹ *Engaged employees create their own great place to work.*

w tym aspekty przestrzenne i czasowe, a także wzrastającą „performatywność pracy” i znaczące (niemal niezbędne) wsparcie technologiczne. Tłem tych przemian są warunki, w jakich funkcjonują współczesne firmy, określane skrótem VUCA – zmienność (*volatility*), niepewność (*uncertainty*), złożoność (*complexity*) oraz niejednoznaczność (*ambiguity*), które wymuszają nowe sposoby reakcji na te wymagania. Ewolucja zmian w sposobie świadczenia pracy z tym związana, a także szerzej warunkowana sposobem działania organizacji i różnorodnością ról osób, które nimi kierują, wskazuje na aktywną rolę również samych pracowników, którzy – nawiązując do słów Arnalda Bakкера – kreują miejsca pracy najlepiej dopasowane do ich możliwości, potrzeb, preferencji i środowiska społecznego. Znaczącą rolę w tym procesie odgrywa przekształcanie pracy (*job crafting*)², rozumiane jako oddolne, intencjonalne wprowadzanie przez pracowników zmian w pracy. Stanowi ono przykład nie tylko autonomicznych działań w obszarze projektowania pracy, lecz także zmiany sposobu myślenia o niej. Jednocześnie występowanie tych zachowań w organizacji ukazuje, że projektowanie pracy (*work design*) nie musi być wyłącznie efektem podejścia *top-down*, ale w komplementarny sposób dokonuje się w wyniku działań pracowników, prowadząc do zwiększania ich zaangażowania w pracę i poczucia jej sensu.

Głównym celem analiz zaprezentowanych w niniejszym opracowaniu jest określenie kluczowych przyczyn podejmowania przez pracowników zachowań modyfikujących pracę oraz wykazanie efektów, do jakich prowadzą. Główne pytanie badawcze brzmi następująco: jaki jest mechanizm wpływu praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz przywództwa na podejmowanie przez pracowników działań w obszarze przekształcania pracy? Podjęta analiza ma przynieść odpowiedź na dwa kluczowe pytania badawcze:

1. Kiedy (w jakich sytuacjach?) i dlaczego (jakie są mechanizmy powstawania?) pracownicy modyfikują granice swojej pracy?
2. Jaką rolę odgrywają tego typu zachowania w organizacjach, w których kluczowe znaczenie ma praca oparta na wiedzy i do jakich efektów prowadzą?

Jako podstawę teoretyczną rozważań i prowadzonych analiz przyjęto teorię wymagania–zasoby pracy (*Job Demands-Resources Theory, JD-R*) (Bakker, Demerouti 2007, 2017), która kompleksowo wyjaśnia funkcjonowanie zawodowe pracowników, z uwzględnieniem dwóch kluczowych wymiarów związanych z pracą – wymagań i zasobów – ujmując dynamikę i wzajemne zależności w tej diadzie.

Opis zagadnień włączonych do opracowania stanowi obraz dwóch perspektyw – pracowników i menedżerów firm KIBS (*Knowledge-Intensive Business Services sector*), w którym kluczowa jest praca oparta na wiedzy o wysokim stopniu

² Funkcjonujące w literaturze przedmiotu określenie *job crafting* tłumaczone jest jako: przekształcanie, kształtowanie, modelowanie czy modyfikowanie pracy. Jego dokładna definicja została przytoczona w rozdziale 2.

intensywności. Wybór tej kategorii pracy jest celowy i wynika z chęci ukazania wielu przemian, jakie dokonują się na skutek zmian w zakresie wymagań zawodowych, jak również postępującego rozwoju technologicznego. Przeobrażenia w naturze samej pracy podążają w dwóch głównych kierunkach:

- 1) automatyzacji i zastępowania prostych, rutynowych prac technologią i robotyzacją, co eliminuje czynny udział ludzi w procesie realizowania pracy oraz transformuje rynek pracy w stronę poszukiwania osób posiadających wysokospecjalistyczną wiedzę, a ogranicza nabór osób bez wysokich kwalifikacji do nisko opłacanych zadań;
- 2) rozwoju wąskich specjalizacji zawodowych – wykonywania pracy o wysokim stopniu intensywności wiedzy ze ścisłą integracją jej technologicznego wsparcia; chodzi o pracę wymagającą posiadania wiedzy eksperckiej, mającą atrybuty niskiej przewidywalności i zastępowalności oraz zakładającą heurystyczność działania pracowników w obliczu specyficznych wyzwań.

Wymagania te spełniają osoby mające unikatowe kompetencje, przygotowane do realizacji pracy o dużej złożoności i wysokim wymogu kreatywności. Dobrą egzemplifikacją tych oczekiwań zawodowych jest właśnie praca reprezentantów sektora usług wiedzochłonnych.

Różnorodny sposób wykonywania pracy, a także odmienny kontekst, z jednej strony mają ukazać szeroki obraz przekształcania pracy przez osoby wykonujące zróżnicowane zadania zawodowe, z drugiej pozwolić uzyskać wgląd w pewien wzorzec mechanizmów tych działań w specyficznym sektorze funkcjonowania przedsiębiorstw, gdzie innowacja i procesy uczenia się organizacyjnego są na porządku dziennym. Oczywiście nie oznacza to, że przekształcanie pracy jest domeną jedynie specjalistów w wąskiej dziedzinie, ponieważ każdy pracownik może dokonywać mniejszych lub większych zmian w środowisku pracy, w którym funkcjonuje.

Zainteresowanie specyfiką pracy w tym sektorze stanowi także wyraz kontynuacji moich wcześniejszych prac badawczych, które dotyczyły wspierania produktywności pracowników wiedzy (Wojtczuk-Turek 2016a). Analiza tych zagadnień przyniosła wiele inspirujących wniosków, które przełożyły się na nowe pola badawcze dotyczące specyfiki pracy opartej na wiedzy i możliwości jej modelowania.

Struktura opracowania obejmuje siedem rozdziałów, wstęp i zakończenie. W rozdziale pierwszym znalazły się rozważania dotyczące ewolucji zmian w sposobie świadczeniu pracy, charakteryzowane na tle nowych uwarunkowań i zjawisk organizacyjnych, a także dwóch wymiarów – wymagań i zasobów w pracy.

Rozdział drugi poświęcony jest opisowi przekształcania pracy. Zaprezentowano w nim wybrane definicje i koncepcje teoretyczne omawiające ten konstrukt, a także rodzaje przekształcania pracy. Odrębnym wątkiem jest analiza modelowania pracy oraz przegląd wybranych badań nad jej związkiem z różnymi efektami, takimi jak wyniki organizacji, postawy, zachowania jednostek itp.

Rozdział trzeci zawiera omówienie najważniejszych czynników wpływających na podejmowanie przez pracowników zmian w pracy oraz efekty, do jakich prowadzi ten rodzaj zachowań w organizacji. W opisie uwzględniono: potrzeby i wartości jako motywacyjne mechanizmy modyfikowania pracy, kapitał psychologiczny, dopasowanie do pracy, organizacji, zespołu i przełożonego, poczucie sensu jako efekt modyfikowania pracy i zaangażowanie.

W rozdziale czwartym zaprezentowano zagadnienia odnoszące się do budowania proaktywnego zaangażowania pracowników w ramach praktyk zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) oraz z uwzględnieniem roli liderów. Charakterystykę działań personalnych poprzedzono refleksją dotyczącą tradycyjnych i współczesnych podejść w obszarze projektowania pracy.

Rozdziały piąty, szósty i siódmy stanowią empiryczną część opracowania i prezentują autorskie badania dotyczące przekształcania pracy zrealizowane na grupie 900 pracowników reprezentujących firmy KIBS.

W rozdziale piątym znalazł się opis celów, pytań badawczych i hipotez, a także charakterystyka badanych zmiennych i wykorzystane w tym celu narzędzia pomiaru. Odrębnym punktem był opis procedury badawczej i charakterystyka próby badawczej oraz prezentacja metod analizy danych.

Rozdział szósty zawiera analizę i interpretację badań własnych dotyczących roli praktyk ZZL w stymulowaniu job craftingu z pośredniczącą rolą dopasowania, kapitału psychologicznego oraz zaangażowania w organizację. Odrębnym wątkiem jest także prezentacja badania jakościowego ukazującego przejawy i motywy modelowania pracy.

Rozdział siódmy prezentuje analizę drugiego predyktora organizacyjnego przekształcania pracy – przywództwa, z uwzględnieniem w tej relacji wymagań i zasobów organizacyjnych oraz sensu pracy, a także wartości pracowników. Opracowanie kończy podsumowanie wyników.

Podjęte w książce zagadnienia wpisują się w naukowy dyskurs dotyczący poszukiwania nowych sposobów na zwiększanie proaktywności pracowników, które mogą wykorzystywać menedżerowie w budowaniu ich uczestnictwa organizacyjnego. Powstanie tej publikacji zawdzięczam nie tylko inspiracjom teoretycznym i obserwacjom praktyki funkcjonowania zawodowego ludzi w organizacjach. Jako pasjonatka swojej pracy, w której zaangażowanie podsycają potrzeby poznawcze, sama wielokrotnie modyfikowałam jej granice, rozszerzając zakres zadań i szukając nowych dróg dochodzenia do celów. To „nowe” nadawało wartość i wpływało na doświadczanie poczucia sensowności tego, co robię. Jednak ocena pracy i efektów, jakie ona niesie, to nie tylko wynik subiektywnie przeprowadzanych wartościowań, lecz także opinii innych osób. Dowodzą one, że konstruowanie obrazu pracy ma charakter społeczny i dynamiczny – zmienia się w czasie wraz z nabywanym doświadczeniem. Z tego powodu pragnę złożyć podziękowania tym wszystkim osobom, dzięki którym jakość mojej pracy ciągle wzrasta. Ich grono jest ogromne i obejmuje zarówno myślicieli, z którymi miałam okazję obcować jedynie przez ich wspiane prace

naukowe, wywierające wpływ na mój sposób myślenia jako badacza, jak i tych, z którymi spotkałam się w ramach współpracy badawczej i publikacyjnej podejmowanej w różnych zespołach na przestrzeni ostatnich kilku lat.

Szczególne podziękowania kieruję do Pani Profesor Katarzyny Gadowskiej-Lili, za cenne uwagi zawarte w recenzji, które przyczyniły się do ostatecznego kształtu opracowania. Osobiste podziękowania składam mężowi i synkowi, za wsparcie i twórczą inspirację.

Agnieszka Wojtczuk-Turek