

# 3.2

## Część 3

Zarządzanie kapitałem ludzkim – perspektywa psycho-społeczna

Agnieszka Wojtczuk-Turek\*

## W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła *job crafting behaviors*

### Streszczenie

Celem opracowania jest analiza mechanizmów motywacyjnych leżących u podstaw specyficznych zachowań organizacyjnych – *job crafting behaviors* (JCB) w kontekście ich podmiotowych źródeł. Zachowania te stanowią przykład proaktywności, która prowadzi do lepszego dopasowania do pracy. Realizacji tego celu służyła analiza literatury przedmiotu oraz przeprowadzone badanie empiryczne, poświęcone związkom JCB z potrzebą kompetencji, autonomii i relacji oraz satysfakcją z pracy. Na podstawie przeprowadzonych badań stwierdzono, że JCB łączy się pozytywnie ze wskazanymi zmiennymi.

**Słowa kluczowe:** *job crafting behaviors*, potrzeby, dopasowanie do pracy

---

\* Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ORCID: 0000-0002-5384-4181

## How to Adapt the Work to Your Own Needs? – Motivational Sources of Job Crafting Behaviors

### Abstract

The aim of the article is to analyze the motivational mechanisms underlying specific organizational behaviors – job crafting behaviors (JCB) in the context of their subjective sources. These behaviors are an example of proactivity that leads to better fit to work. This goal was achieved by analyzing the literature on the subject and conducted empirical research, devoted to JCB's relationships with the need for competence, autonomy and relationships as well as job satisfaction. Based on the conducted research, it was found that JCB connects positively with the indicated variables.

**Keywords:** job crafting behaviors, needs, matching to work

---

### Wprowadzenie

Jednym z kluczowych czynników efektywności zawodowej pracowników jest dopasowanie do pracy (*person-job fit*) i organizacji (*person-organization fit*). Szczególnie ten pierwszy typ dopasowania warunkuje sprawną realizację zadań, zapewniając tym samym generowanie wyników organizacyjnych. Dbałość o zgodność wymagań na stanowisku pracy z posiadanymi przez pracownika kompetencjami stanowi priorytet nie tylko menedżerów i specjalistów HR zajmujących się rekrutacją, ale stały element procesów dostosowawczych w obliczu zmieniających się wymagań w organizacji i jej otoczeniu.

Dopasowanie w ujęciu komplementarnym zakłada – oprócz zgodności w diadzie wymagania–możliwości (*demands-abilities fit*) – również podobieństwo w zakresie potrzeb–zasobów (*needs-supplies fit*). Ten drugi aspekt kieruje uwagę badaczy na pracę jako źródło realizacji potrzeb związanych nie tylko z poczuciem bezpieczeństwa (płynącym z otrzymywanego wynagrodzenia), ale także społecznych i psychologicznych. Wśród nich wymieniane są chociażby trzy – kompetencji, autonomii i relacji – konceptualizowane w ramach teorii autodeterminacji (*Self-Determination Theory – SDT*)<sup>1</sup>. Ukazują one motywacyjne mechanizmy zaangażowania pracowników, a ich spełnienie przyczynia się do pozytywnych efektów i postaw w miejscu pracy. Można zatem stwierdzić, że z jednej strony środowisko pracy ma zapewniać pracownikom możliwość reali-

---

<sup>1</sup> E.L. Deci, R.M. Ryan, *The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behaviour*, „Psychological Inquiry” 2000, vol. 1, no. 4, s. 227–268.

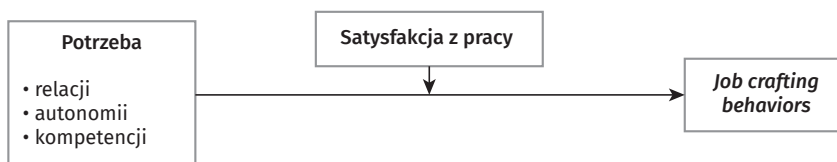
zacji określonych potrzeb, z drugiej strony to oni sami wykazują w tym względzie dużą aktywność, m.in. poprzez dostosowywanie pracy (treści i sposobu jej wykonywania) do własnych preferencji. Badania potwierdzają, że chęć realizacji określonych potrzeb jednostek prowadzi do aktywnego kształtowania pracy<sup>2</sup>, co przekłada się na zwiększone dopasowanie pracowników do pracy i organizacji<sup>3</sup>. Co więcej, percepcja dopasowania w zakresie specyficznych potrzeb i zasobów jest pozytywnie związana z globalną percepcją pracy, JCB, a także zaangażowaniem<sup>4</sup>.

Celem rozdziału jest analiza mechanizmów motywacyjnych leżących u podstaw kształtowania pracy, konceptualizowanych jako związek *job crafting behaviors* z wybranymi potrzebami pracowników. Dotychczasowe badania empiryczne wskazują na jego istnienie<sup>5</sup>. W związku z tym, że w wyzwaniu proaktywności duże znaczenie ma satysfakcja z pracy, która jednocześnie łączy się z potrzebami, również tę zmienną uwzględniono w analizach.

W proponowanym modelu badawczym (rysunek 3.2.1) założono bezpośredni wpływ predyktorów (potrzeby) na JCB, jednocześnie włączając do modelu moderator (satysfakcję z pracy), chcąc zweryfikować, czy zmienna ta warunkuje wystąpienie relacji pomiędzy potrzebami a JCB.

### Rysunek 3.2.1.

Hipotetyczny model badanych zależności



Źródło: opracowanie własne.

<sup>2</sup> Przejawem tej formy proaktywności są tzw. *job crafting behaviors* (JCB). Funkcjonujące w literaturze przedmiotu określenie *job crafting* tłumaczone jest jako: kształtowanie, przekształcanie czy modyfikowanie pracy. W niniejszym artykule przyjęto perspektywę zachowań organizacyjnych.

<sup>3</sup> M. Tims, D. Derks, A.B. Bakker, *Job Crafting and its Relationship with Person-job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, no. 92, s. 44–53; M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation of the Job Crafting Scale*, "Journal of Vocational Behavior" 2012, vol. 80, no. 1, s. 173–186.

<sup>4</sup> F. Travaglini, A. Babic, I. Hansez, *The Role of Work-related Needs in the Relationship between Job Crafting, Burnout and Engagement*, "SA Journal of Industrial Psychology" 2016, vol. 42, no. 1, s. 1–13.

<sup>5</sup> C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why Do Individuals Craft their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics*, "Human Relations" 2016, vol. 69, no. 6, s. 1287–1313; A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 2, s. 179–201.

## Czym są *job crafting behaviors*?

*Job crafting behaviors* stanowią specyficzną formę zachowań organizacyjnych, w ramach których pracownicy dokonują przeobrażeń różnych elementów pracy, tak aby osiągnąć określone cele, a także równoważyć wymagania i zasoby z osobistymi możliwościami i potrzebami<sup>6</sup>. Proces ten może się wyrażać jako zmiany dotyczące: 1) zadań (*task crafting*) – dodawanie lub rezygnacja z niektórych obowiązków, modyfikacje w zakresie ilości uwagi poświęcanej określonym czynnościom; 2) relacji (*relational crafting*) – przekształcenia w zakresie realizacji zadań w ramach współdziałania, także samych relacji; 3) mechanizmów poznawczych (*cognitive crafting*) – które dotyczą zmian w zakresie percepcji zadań i relacji<sup>7</sup>. W innych ujęciach mówi się także o strategii *job craftingu* ukierunkowanej na rozwijanie umiejętności<sup>8</sup>, a także o *craftingu* ról<sup>9</sup>.

Jednym ze sposobów konceptualizacji kształtowania pracy jest teoria wymagań-zasobów (*Job Demands-Resources Theory – JD-R*)<sup>10</sup>. Model ten grupuje czynniki, które występują w środowisku pracy do dwóch kategorii: wymagań i zasobów. Pozwala również określić, w jaki sposób oba rodzaje czynników oddziałują na dobrostan jednostki i jej funkcjonowanie w pracy. Wymagania definiowane są jako fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne aspekty pracy, które stwarzają konieczność podejmowania fizycznego lub psychologicznego wysiłku, aby sobie z nimi poradzić. Z kolei zasoby pomagają osiągać cele, radzić sobie z wymaganiami, a także stymulują rozwój i uczenie się. Są włączane do zasobów: fizycznych, psychologicznych, społecznych lub organizacyjnych. Odnosząc JCB do omawianej teorii, można wskazać na podejmowanie czterech rodzajów działań: 1) powiększania strukturalnych zasobów pracy, 2) powiększania społecznych zasobów pracy, 3) zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie, 4) redukcji wymagań stanowiących utrudnienia<sup>11</sup>. Działania te przyczyniają się nie tylko do lepszego dopasowania człowiek-praca, ale także poczucia satysfakcji zawodowej i sensu pracy.

Ukierunkowanie JCB na dokonywanie zmian lokuje ten typ aktywności w kategorii zachowań proaktywnych. Można je odnieść chociażby do opisywanych w literaturze proaktywnych zachowań zwiększających dopasowanie jednostki do środowiska/

<sup>6</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation...*, *op.cit.*

<sup>7</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, *op.cit.*

<sup>8</sup> U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, *Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2019, vol. 104, no. 5, s. 605–628.

<sup>9</sup> P.F. Bruning, M.A. Campion, *A Role-resources Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory*, "Academy of Management Journal" 2019, vol. 61, no. 2, s. 499–522.

<sup>10</sup> A.B. Bakker, E. Demerouti, *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*, "Journal of Managerial Psychology" 2007, no. 22, s. 309–328.

<sup>11</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation...*, *op.cit.*

otoczenia (*proactive person-environment fit behavior*)<sup>12</sup>. Autorzy podkreślają, że dzięki takim zachowaniom wzrasta kompatybilność pomiędzy potrzebami i zdolnościami jednostki z jednej strony, zaś z drugiej jej możliwościami i wymaganiami w miejscu pracy.

## Przekształcanie pracy a potrzeby psychiczne pracowników

Motywacyjne mechanizmy kształtowania pracy można rozpatrywać jako odzwierciedlenie określonych potrzeb pracowników. Analizą samego pojęcia potrzeby i badaniem tego zjawiska najszerzej zajmowali się psychologowie i to właśnie na gruncie tej nauki powstały teorie i klasyfikacje potrzeb – z klasyczną już koncepcją Masłowa czy Murray'a<sup>13</sup>. Biorąc pod uwagę różnorodność podejść do opisu tego konstrukt w ramach poszczególnych szkół psychologicznych – zmieniać się będzie sposób definiowania. Na gruncie nauk o zarządzaniu i z punktu widzenia wyjaśniania zachowań w miejscu pracy użyteczną perspektywą jest traktowanie potrzeby jako procesu motywacyjnego. Twórcy teorii autodeterminacji – E.L. Deci i R.M. Ryan, którzy badali motywację wewnętrzną, zwracają uwagę na znaczenie potrzeb psychologicznych jako czynników motywacyjnych, prowadzących do określonych zachowań i wyników w miejscu pracy<sup>14</sup>. Wskazali oni na trzy podstawowe potrzeby człowieka: kompetencji, autonomii oraz relacji z innymi<sup>15</sup>. Potrzeba kompetencji stanowi podstawę podejmowania wyzwań, natomiast autonomię można ująć w kategorii kontrolowania zachowań. Potrzeby te odwołują się do motywacji wewnętrznej. Z kolei relacja z innymi nawiązuje do kluczowych w interakcji społecznej motywów więzi i przynależności.

W ramach badania związku potrzeb z JCB analizowano m.in. potrzeby autonomii, kompetencji, kontroli, relacji, pozytywnego obrazu siebie<sup>16</sup>. Jak podkreślają A. Wrzesniewski i J.E. Dutton<sup>17</sup>, potrzeby są kluczowymi czynnikami motywującymi do *job crafting*, a wśród nich autorzy ci wymieniają: pozytywny obraz siebie, związek z innymi, kontrolę.

<sup>12</sup> K. Strauss, S.K. Parker, *Effective and Sustained Proactivity in the Workplace: A Self-Determination Theory Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 52–71.

<sup>13</sup> Patrz więcej: R.E. Franken, *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.

<sup>14</sup> E.L. Deci, R.M. Ryan, *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 13–32.

<sup>15</sup> R.M. Ryan, E.L. Deci, *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*, "American Psychologist" 2000, no. 55, s. 68–78.

<sup>16</sup> C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why do Individuals Craft Their Jobs...*, *op.cit.*; A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, *op.cit.*; U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, *Job Crafting Revisited...*, *op.cit.*

<sup>17</sup> A. Wrzesniewski, J.E. Dutton, *Crafting a Job...*, *op.cit.*

Chociaż badacze ustalili występowanie między tymi zmiennymi istotnych statystycznie związków, to jednak obraz tego, które z potrzeb determinują proces przekształcania pracy, nadal nie jest jednoznaczny. Pisząc o problemach analizy tych relacji, badacze wskazują m.in. na to, że w danym momencie określona potrzeba może być bardziej istotna, że analizie należy poddać każdą potrzebę, tak aby zrozumieć ich różnicowane relacje z wynikami oraz podkreślają, że potrzeby relacji, autonomii i kompetencji mogą w różny sposób motywować jednostki do strategii *job craftingu*, która najpewniej pozwala na zaspokojenie odpowiedniej potrzeby<sup>18</sup>.

Analiza dotychczas przeprowadzonych badań nad związkiem przekształcania pracy z potrzebami pozwala stwierdzić, że strategia *job crafting behaviors*:

- łączy się z potrzebą relacji, kompetencji, autonomii, przy czym w badaniach zespołu, który tworzą: U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, analizowano ten związek w odniesieniu do poszczególnych strategii *craftingu*: poznawczego, relacji, zadań i umiejętności. Wykazano, że potrzeba kompetencji pozwala przewidzieć zaangażowanie w *crafting* umiejętności, potrzeba relacji sprzyja angażowaniu się w *crafting* relacyjny, natomiast potrzeba autonomii wiązała się z *craftingiem* w zakresie zadań (ale tylko w odniesieniu do ich promowania, a nie ograniczania). Istnieje także związek pomiędzy potrzebami a *craftingiem* poznawczym<sup>19</sup>,
- wykazuje związek z potrzebą pozytywnego obrazu siebie w pracy. W badaniach C. Niessen, D. Weseler i P. Kostovej dotyczyło to aspektów społecznych i poznawczych. W przypadku potrzeby kontroli oraz potrzeby relacji nie potwierdziła się hipoteza o jej pozytywnym związku z JCB<sup>20</sup>,
- pozwala przewidywać zaspokojenie potrzeb autonomii (najsilniej z przekształcaniem zadań), kompetencji (najsilniej z *craftingiem* w zakresie zadań), relacji (najsilniej z *craftingiem* relacji), co prowadzi do pozytywnego dobrostanu psychologicznego<sup>21</sup>.

Ciekawym elementem badań w omawianym obszarze jest analiza postrzeganego dopasowania w zakresie potrzeb w relacji do JCB<sup>22</sup>. W ramach eksploracji tego zagadnienia ustalono, że JCB poprzedza dopasowanie do potrzeb oraz globalne postrzeganie pracy, które prowadzi do indywidualnych wyników. Badacze zaproponowali bardziej szczegółowe potrzeby związane z pracą, m.in.: elastyczność pracy, nagrody finansowe, możliwość rozwoju, zatrudnialność, bezpieczeństwo pracy. Przypominają one charakterystykę środowiska pracy. Potrzeby mogą być traktowane w kategoriach zasobów,

<sup>18</sup> U.K. Bindl, K.L. Unsworth, C.B. Gibson, Ch.B. Stride, *Job Crafting Revisited...*, *op.cit.*

<sup>19</sup> *Ibidem.*

<sup>20</sup> C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why Do Individuals Craft their Jobs?...*, *op.cit.*

<sup>21</sup> G.R. Slemp, D.A. Vella-Brodrick, *Optimism Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being*, "Journal of Happiness Study" 2014, no. 15, s. 957–977.

<sup>22</sup> F. Travaglianti, A. Babic, I. Hansez, *The Role of Work-related Needs in the Relationship between Job Crafting, Burnout and Engagement*, "SA Journal of Industrial Psychology" 2016, vol. 42, no. 1, s. 1–13.

gdyż pełniąc funkcję motywacyjną, uruchamiają działania, które mogą przyczynić się do realizacji celów. Dobrym przykładem jest tu potrzeba kompetencji, która sprawia, że jednostka nabywa nowe umiejętności i podejmuje wyzwania. Odniesiony sukces wzmacnia zasoby osobowościowe, np. przekonanie o własnej skuteczności – istotne w kontekście wydajności zadaniowej pracownika.

Dotychczasowa analiza zagadnienia związku przekształcania pracy z potrzebami psychologicznymi upoważnia do sformułowania następujących hipotez:

**H1a:** *Job crafting behaviors łączy się pozytywnie z potrzebą kompetencji.*

**H1b:** *Job crafting behaviors łączy się pozytywnie z potrzebą autonomii.*

**H1c:** *Job crafting behaviors łączy się pozytywnie z potrzebą relacji.*

## Satysfakcja z pracy a potrzeby i przekształcanie pracy

Przytaczane wcześniej rezultaty ukazujące duże znaczenie przekształcania pracy dla uzyskiwania dopasowania w diadzie potrzeby–zasoby kierują naszą uwagę w stronę kolejnych czynników, z którymi może się wiązać JCB. Skoro jednostki motywowane potrzebami dokonują zmian w zasobach i wymaganiach, a przez to czynią pracę bardziej dopasowaną do potrzeb, można założyć, że sytuacja ta prowadzi do doświadczania pozytywnych stanów emocjonalnych i dodatniego wartościowania miejsca pracy. Wykazano, że poczucie zaspokojenia potrzeb jednostki przyczynia się do dobrostanu psychologicznego satysfakcji. Wiąże się on z subiektywnym odczuciem posiadanych przez jednostkę zasobów, które jak twierdzą E. Diener i F. Fujita<sup>23</sup>, odgrywają istotną rolę w zdobywaniu poczucia kompetencji (panowania) oraz zaspokajaniu potrzeb fizycznych i psychicznych. Badania potwierdzają, że odpowiednie zasoby poprawiają poziom zadowolenia pracowników<sup>24</sup>, a skoro tak, to badanie związku JCB z satysfakcją jest nie tylko istotne z punktu widzenia poznawczego, ale przede wszystkim praktycznego. Dotychczasowe badania potwierdzają, że JCB łączy się z zadowoleniem<sup>25</sup>.

Analizy przeprowadzone przez M. Tims, A.B. Bakker i D. Derks ukazały, że zwiększenie zasobów społecznych i strukturalnych przyczynia się do wyższej oceny ich poziomu w kolejnym miesiącu, a to z kolei wpływa na wyższy poziom satysfakcji z pracy, przy

<sup>23</sup> E. Diener, F. Fujita, *Resources, Personal Striving, and Subjective Well-being: A Nomothetic and Idiographic Approach*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1995, no. 68, s. 926–935.

<sup>24</sup> A. Sousa-Poza, A.A. Sousa-Poza, *Well-being at Work: A Cross-sectional Study of the Levels and Determinants of Job Satisfaction*, "The Journal of Socio-Economics" 2000, no. 29, s. 517–538.

<sup>25</sup> M. Zito, L. Colombo, L. Borgogni, A. Callea, R. Cenciotti, E. Ingusci, C.G. Cortese, *The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2019, vol. 16, no. 7, s. 1–12.



jednoczesnym zwiększeniu zaangażowania i obniżeniu wypalenia<sup>26</sup>. Wyjaśniając związek JCB z satysfakcją, jako argument autorzy wskazują sygnalizowany wcześniej fakt, że kształtowanie wymagań i zasobów stwarza możliwość zaspokojenia potrzeb i preferencji pracownika. Może też obniżyć poziom napięcia. W badaniach wykazano, że wyczerpanie emocjonalne pozwala przewidzieć ograniczanie wyzwań stanowiących utrudnienia<sup>27</sup>. Z drugiej strony wykazano wbrew oczekiwaniom, że zmniejszanie wyzwań stanowiących utrudnienia było negatywnym predyktorem satysfakcji z pracy. Jej występowanie wiązało się natomiast z powiększaniem zasobów społecznych<sup>28</sup>.

W niniejszym opracowaniu satysfakcja była rozpatrywana jako zmienna, która wzmacnia związek potrzeb i przekształcania pracy. Jak twierdzą M. Tims i A.B. Bakker<sup>29</sup>, różnice indywidualne mogą stanowić zmienne moderujące przekształcanie pracy konceptualizowane w modelu JD-R. Skoro zatem pracownicy wykazują zróżnicowany poziom zadowolenia w miejscu pracy, to owo zróżnicowanie może wyjaśniać odmienne efekty w relacji potrzeby i JCB. Wobec powyższego przyjęto następującą hipotezę:

**H2:** *Satysfakcja z pracy stanowi moderator związku pomiędzy JCB a potrzebami.*

## Metodyka badań własnych

W celu weryfikacji hipotez i określenia zależności między zmiennymi przeprowadzono badanie ilościowe na grupie 130 pracowników firm sektora KIBS. Próbę badawczą stanowili pracownicy reprezentujący firmy o zróżnicowanej wielkości: małe – 69%, średnie – 15%, duże – 5%, korporacje – 11%. Wśród badanych branż znalazły się: reklama, badanie rynku i opinii publicznej – 38%, działalność firm centralnych (*head offices*), doradztwo związane z zarządzaniem – 15%, pozostała działalność profesjonalna, naukowa i techniczna – 12%, działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana – 11%. Struktura próby z uwagi na charakterystykę społeczno-demograficzną kształtowała się następująco: kobiety

<sup>26</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2013, vol. 18, no. 2, s. 230–240.

<sup>27</sup> P. Petrou, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 4, s. 470–480.

<sup>28</sup> L. de Beer, M. Tims, A.B. Bakker, *Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing*, "South African Journal of Economic and Management Sciences" 2016, 3, s. 400–412.

<sup>29</sup> M. Tims, A.B. Bakker, *Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign*, "South African Journal of Industrial Psychology" 2010, vol. 36, no. 2, s. 1–9.



– 48%, mężczyźni – 52%; wykształcenie: wyższe – 92%, średnie – 5%; wiek: 26–35 lat – 25%, 36–45 – 40%, 46–55 – 21%, powyżej 55 – 14%; stanowisko: kierownicze – 68%, niekierownicze specjalistyczne – 21%, niekierownicze ekspertów – 9%. Badania miały charakter pilotażowy, zastosowano losowy dobór próby do badań.

Do testowania efektu moderacji przeprowadzono analizę regresji zawartą w pakiecie SPSS (wersja 25) wraz z *Macro Process 3.3*. Badania zrealizowano w 2019 r. przy wykorzystaniu techniki wspomaganego komputerowo wywiadu telefonicznego (CATI), zapewniając w procedurze anonimowość. Do pomiaru zmiennych wykorzystano następujące narzędzia: *job crafting behaviors* – zmienną diagnozowano za pomocą adaptacji stwierdzeń, pochodzących z *Job Crafting Scale* w opracowaniu M. Tims, A.B. Bakker i D. Derks<sup>30</sup>. Obejmuje ono strukturalne i społeczne zasoby, a także wymagania w pracy. Rzetelność narzędzia wynosi alfa Cronbacha = 0,75. Zastosowano system udzielania odpowiedzi oparty na pięciopunktowej skali Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 „zdecydowanie się zgadzam”.

Potrzeby – do pomiaru tej zmiennej wykorzystano wybrane itemy z kwestionariusza *Basic Psychological Need Satisfaction and Frustration Scale (BPNSFS)*<sup>31</sup>, nawiązującego do teorii potrzeb psychologicznych (*Basic Psychological Need Theory*), w ramach której wyodrębniono potrzebę kompetencji, relacji i autonomii. Parametry rzetelności narzędzia wynoszą alfa Cronbacha = 0,71. System udzielania odpowiedzi zawiera pięciopunktową skalę Likerta, gdzie 1 to „zdecydowanie się nie zgadzam”, zaś 5 „zdecydowanie się zgadzam”.

Satysfakcja z pracy – zmienną diagnozowano za pomocą stwierdzenia odnoszącego się do zgeneralizowanego poczucia satysfakcji z pracy. System udzielania odpowiedzi jest identyczny jak w przypadku wcześniej zaprezentowanych narzędzi.

## Wyniki badań ilościowych

Pierwszym krokiem analizy było określenie związków pomiędzy przekształcaniem pracy a zmiennymi, do których należą: satysfakcja z pracy, potrzeby (w tym kompetencji, relacji, autonomii). Wartości współczynników korelacji zamieszczono w tabeli 3.2.1.

Przeprowadzona analiza korelacji wskazuje na istotne statystycznie związki pomiędzy przekształcaniem pracy a potrzebą kompetencji, autonomii i relacji, przy czym najsilniejszy związek odnotowano w odniesieniu do potrzeby relacji  $r = 0,536$ ;  $p < 0,01$ . Analizując relację pomiędzy satysfakcją a innymi zmiennymi, można stwierdzić, że łączą

<sup>30</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and Validation...*, *op.cit.*

<sup>31</sup> <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-needs-scale/>

się ona pozytywnie ze wszystkimi badanymi potrzebami, w tym największa siła związku dotyczy potrzeby autonomii  $r = 0,591$ ;  $p < 0,01$ . Satysfakcja łączy się również w sposób istotny z przekształcaniem pracy, jednak związek ten wykazuje niską siłę relacji.

**Tabela 3.2.1.**

Wartości współczynników korelacji dla badanych zmiennych

Lp.	Współczynniki	1	2	3	4	5	7	8	9	10
1.	JCB	1,000								
2.	Satysfakcja	,131*	1,000							
3.	Potrzeba kompetencji	,302*	,292**	1,000						
4.	Potrzeba relacji	,536**	,289**	,290**	1,000					
5.	Potrzeba autonomii	,284**	,591**	,240*	,308**	1,000				
6.	Płeć	,027	-,022	,023	-,128*	,040	1,000			
7.	Wiek	,204*	,068	,210*	,067	,121*	-,016	1,000		
8.	Wykształcenie	-,079	,076	-,058	-,155*	-,005	,071	-,005	1,000	
9.	Stanowisko	-,029	-,104	,015	-,020	-,126*	-,139*	-,295**	-,243	1,000
10.	Wielkość firmy	,033	-,055	,168	-,016	-,197	-,091	-,077	,060	,086

\*  $p < 0,05$ ; \*\*  $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Stwierdzone w badaniu powiązania potrzeb psychologicznych z przekształcaniem pracy stanowiły podstawę kolejnych analiz eksploracyjnych i włączenia do tej relacji zmiennej satysfakcji jako moderatora. Precyzuje to hipoteza H2. W celu określenia zależności pomiędzy potrzebami a JCB oraz w celu testowania efektu moderacji przeprowadzono analizę regresji. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.2.2.

Na podstawie przeprowadzonej analizy regresji można stwierdzić, że wszystkie badane potrzeby: relacji, autonomii oraz kompetencji stanowią predyktory przekształcania pracy. Predyktorem, który w największym stopniu wyjaśnia podejmowanie przez pracowników *job crafting behaviors*, jest potrzeba relacji ( $\beta = 3,531$ ;  $p < 0,001$ ). Uzyskane rezultaty stanowią podstawę przyjęcia hipotez H1a, H1b, H1c.

Kolejnym etapem analiz było testowanie efektu moderacji. W hipotezie H2 postulowano, że poziom satysfakcji z pracy będzie różnicował siłę związku pomiędzy *job crafting behaviors* a badanymi potrzebami. Otrzymane wyniki (tabela 3.2.2) potwierdzają przypuszczenia zawarte w hipotezie H2. W przypadku osób, które są zadowolone z pracy, związek potrzeb psychologicznych z przekształcaniem pracy wykazuje większą siłę. Dotyczy to potrzeby relacji i autonomii, jednak nie występuje w odniesieniu do potrzeby kompetencji.

Efekt moderacji z udziałem satysfakcji potwierdza, że jest ona istotnym czynnikiem oddziaływania potrzeb na *job crafting behaviors*, ze szczególnym uwzględnieniem potrzeby relacji, która przy wysokim stopniu satysfakcji najsilniej wiąże się z JCB.

**Tabela 3.2.2.**  
Wyniki analizy regresji

JCB_1					
	coeff.	SE	t	p	95% CI
Constant	3.535	0.055	64.211	0.001	3.426; 3.646
Potrzeba kompetencji	0.298	0.124	2.395	0.019	0.049; 0.546
Satysfakcja	0.075	0.101	0.746	0.459	-0.126; 0.276
PK x SAT	-0.337	0.264	-1.274	0.201	-0.865; 0.192
R <sup>2</sup>	0.21				
F	2.196 (4,126) n.s.				
JCB_2					
	coeff.	SE	t	p	95% CI
Constant	3.589	0.052	68.689	0.001	3.485; 3.694
Potrzeba autonomii	0.194	0.094	2.061	0.043	0.058; 0.383
Satysfakcja	-0.074	0.077	-0.952	0.345	-0.228; 0.081
PA x SAT	-0.292	0.069	-4.196	0.001	-0.431; -0.153
R <sup>2</sup>	0.26				
F	15.018 (4,126)***				
JCB_3					
	coeff.	SE	t	p	95% CI
Constant	3.531	0.045	77.755	0.001	3.440; 3.622
Potrzeba relacji	0.448	0.086	5.22	0.001	0.276; 0.619
Satysfakcja	-0.079	0.058	-0.137	0.892	-0.124; 0.108
PR x SAT	-0.185	0.051	-3.618	0.001	-0.286; -0.083
R <sup>2</sup>	0.40				
F	36.525 (4,126)***				

\*\*\* p < 0.001

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## Dyskusja nad wynikami

Przeprowadzone badania dotyczące źródeł *job crafting behaviors* w miejscu pracy przyniosły interesujące rezultaty. Wykazano, że wszystkie podstawowe potrzeby psychiczne – kompetencji, autonomii i relacji łączą się istotnie z przekształcaniem pracy, co jest zgodne z dotychczasowymi rezultatami<sup>32</sup>. Co ciekawe, analiza regresji pokazała, że spośród trzech badanych najsilniejszym predyktorem jest potrzeba relacji. W niniejszym badaniu nie różnicowano strategii *job craftingu*, jednak w przytaczanych wcześniej badaniach innych autorów potrzeba ta łączyła się *craftingiem* relacji, tak więc uzyskany rezultat nawiązuje do badań dotyczących wpływu praktyk ZZL na JCB. W tym przypadku w roli moderatora analizowano prospołeczność<sup>33</sup>. Mając świadomość tego, że oczywiście istnieje różnica w operacjonalizowaniu potrzeby relacji oraz prospołeczności, należy jednak podkreślić, iż otrzymane związki potwierdzają znaczenie aspektów społecznych dla występowania *job crafting behaviors*, co jest zgodne z innymi analizami wskazującymi na związek tych zachowań z motywacją prospołeczną<sup>34</sup>.

Komentując ten rezultat, warto się odnieść także do kontekstu, w jakim realizowano badania – zarówno teraz, jak i poprzednio – mianowicie pracy opartej na wiedzy w firmach sektora KIBS. Tworzenie unikatowych usług wymaga nie tylko posiadania specjalistycznej wiedzy, ale wiąże się z koniecznością jej pozyskiwania i wymiany, czyli odnosi się wprost do społecznego kontekstu wykonywania zadań. Określają go zespołowa realizacja projektów, współzależność pracy, a także konieczność współpracy z innymi ekspertami. Uzasadnione, a nawet konieczne wydaje się zatem powiększanie społecznych zasobów pracy jako elementu JCB.

Przeprowadzone badanie pozwoliło na przetestowanie efektu moderacji – z udziałem zmiennej satysfakcji. Efekt ten uzyskano w odniesieniu do potrzeby relacji i autonomii, które w sposób istotny wzmacniają związek potrzeb i *job crafting behaviors*. Autonomia i kontrola w pracy stanowią kluczowy czynnik nie tylko podejmowania wyzwań w pracy, ale także innowacyjności – są związane z generowaniem pomysłów<sup>35</sup>.

<sup>32</sup> C. Niessen, D. Weseler, P. Kostova, *When and Why Do Individuals Craft Their Jobs...*, *op.cit.*

<sup>33</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3(177), s. 25–42.

<sup>34</sup> A.M. Grant, *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2, s. 393–417.

<sup>35</sup> C. Binnewies, M. Gromer, *Creatvity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristic and Personal Initiative*, „Psicothema” 2012, vol. 24, no. 1, s. 100–105.

## Podsumowanie

Mechanizmy motywacyjne leżące u podstaw JCB można odnieść do wskazywanych przez S.K. Parker i jej współpracowników<sup>36</sup> trzech czynników determinujących proaktywne zachowania w miejscu pracy: tego, czy dana osoba wierzy, że może to zrobić (*can*), istnieje powód, dla którego chce to zrobić (*reason to*), czuje się pobudzana poprzez doświadczanie pozytywnego afektu (*energized*). Pierwszy czynnik zależy od poczucia kompetencji, zaś drugi autonomii. I to właśnie te dwie potrzeby, zdaniem autorów, są istotne dla rozwoju jednostki. A. Wrzesniewski i J.E. Dutton wskazują także na chęć zaspokojenia potrzeby kontroli i sensu, pozytywnego obrazu siebie i związku z innymi – jako źródła JCB. Pokrywają się one w dużej mierze z potrzebami wyróżnionymi w teorii autodeterminacji. Czy oznacza to, że jedynym czynnikiem występowania JCB w organizacji jest motywacja wewnętrzna? Chociaż autorzy zwracają uwagę na to, że *job crafting* zwiększa motywacyjny potencjał pracy raczej poprzez własne i oddolne działania jednostki niż przez odgórne procesy jej projektowania<sup>37</sup>, to wstępne badania pokazały, że JCB może być wspierane w ramach praktyk ZZL<sup>38</sup>. W tym przypadku ustalono jednak, że przekształcanie pracy najsilniej wiąże się z pracą zespołową oraz motywowaniem, a nie właśnie projektowaniem pracy. Ważne jest zatem, aby pracownik miał w pracy odpowiedni zakres autonomii, która daje możliwość dokonywania zmian w pracy nie tylko służących zaspokojeniu potrzeb psychologicznych, ale także zmian granic w ramach zadań i relacji, co prowadzi do lepszego dopasowania wiedzy i umiejętności do wymogów stanowiska pracy. Można przypuszczać, że przekształcanie pracy pozwala realizować również inne ważne potrzeby, np. eksplorowania, zaspokajania ciekawości, ale też jest antidotum na nudę w pracy i prowadzi do strategii *job craftingu* opartej na podejmowaniu wyzwań. Trafnie ilustruje to wypowiedź pracownika, stanowiąca fragment wywiadu udzielonego w ramach badania jakościowego:

*W poprzedniej pracy robiłem bardzo proste zadania administracyjne, gdzie byłem odpowiedzialny za archiwizację sprawozdań przedstawicieli handlowych. Właśnie od wiertarek. Więc zmieniłem sobie zadanie – zamiast archiwizować, poświęciłem kilkadziesiąt godzin na to, by zmienić system archiwizacji, bo mi tamten nie pasował. Zamiast używać tych tabel, dziwnych rzeczy, które ktoś przede mną powymyślał,*

<sup>36</sup> S.K. Parker, U.K. Bindl, K. Strauss, *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, "Journal of Management" 2010, vol. 36, no. 4, s. 827–856.

<sup>37</sup> M. Gagné, A. Panaccio, *The Motivational Power of Job Design*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 165–180.

<sup>38</sup> A. Wojtczuk-Turek, *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic...*, *op.cit.*

*pochodziłem po wszystkich świętych, aż mi pozwolili zrobić to od nowa. Więc z nudnego zadania zrobiłem ciekawe, bo przez 20 godzin miałem problem solving i relacje, by się ze wszystkimi dogadać – by wszystkim pasowało.*

Ponadto wykazany związek JCB z pracą zespołową eksponuje znaczenie społecznego kontekstu pracy – współpraca stwarza możliwość realizacji potrzeby relacji z innymi. Badania potwierdzają także, że JCB łączy się pozytywnie z percepcją wsparcia organizacyjnego<sup>39</sup>.

Ostatnia konkluzja dotyczy wykazanego efektu moderacji. Skoro warunkiem silnego związku *job crafting behaviors* i potrzeb psychologicznych jest wysoki poziom satysfakcji, to menedżerowie powinni dbać o stan emocjonalny pracowników, pamiętając, że zachowanie proaktywne w pracy aktywuje pozytywny stan, czyli trzecia wskazana wcześniej ich determinanta (*energized*). Oczywiście potrzeby i oczekiwania pracowników zmieniają się z czasem, a skoro tak, to powinniśmy mówić o potrzebach jako zasobach raczej w ujęciu dynamicznym, zwracając uwagę na to, że chodzi tu bardziej o procesy „dopasowywania” niż „dopasowania” pracy do potrzeb jednostki.

Przeprowadzona analiza pozwala na sformułowanie kierunków dalszych badań w omawianym obszarze. Jednym z nich jest poszerzenie zakresu analizowanych potrzeb, wykraczających poza te ujęte w teorii autodeterminacji. Wśród nich można wskazać chociażby potrzebę eksploracji czy preferencje dotyczące zapotrzebowania na stymulację (zarówno poznawczą, jak i emocjonalną), które są włączane w systemy związane z efektywnością działania. Uzasadnieniem dla ich analizy może być jakościowa (a nie ilościowa) perspektywa w patrzeniu na przekształcanie pracy – pracownicy nie pracują więcej, ale w sposób bardziej zróżnicowany, często inicjując zmiany. Innym podjętym już kierunkiem jest analiza potrzeb związanych z pracą, tak jak zrobili to F. Travaglianti, A. Babic i I. Hansez<sup>40</sup>, chociaż w proponowanym brzmieniu wskazane potrzeby związane z pracą przypominają bardziej organizacyjne czynniki motywowania. Natomiast z punktu widzenia dopasowania do pracy i organizacji istotna jest zgodność określonych potrzeb nie tylko z charakterystyką pracy, ale także specyfiką organizacji czy szerzej branżą, jak w przypadku sektora KIBS, w którym występuje praca oparta na wiedzy o wysokim stopniu intensywności.

Analiza indywidualnych mechanizmów przekształcania pracy otwiera także możliwości włączania innych zmiennych podmiotowych, jak chociażby cechy osobowości czy system wartości – kluczowy wyznacznik podejmowanych przez człowieka działań, także w środowisku pracy.

<sup>39</sup> P. Kantan, *The Antecedents of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self-efficacy*, „European Journal of Business and Social Sciences” 2014, vol. 3, no. 5, s. 113–128.

<sup>40</sup> F. Travaglianti, A. Babic, I. Hansez, *The Role of Work-related needs...*, *op.cit.*

## Bibliografia

- Bakker A.B., Demerouti E., *The Job Demands-Resources Model: State of the Art*, "Journal of Managerial Psychology" 2007, no. 22, s. 309–328.
- Binnewies C., Gromer M., *Creativity and Innovation at Work: The Role of Work Characteristic and Personal Initiative*, "Psicothema" 2012, vol. 24, no. 1, s. 100–105.
- Bruning P.F., Campion M.A., *A Role-resources Approach-avoidance Model of Job Crafting: A Multimethod Integration and Extension of Job Crafting Theory*, "Academy of Management Journal" 2019, vol. 61, no. 2, s. 499–522.
- Bindl U.K., Unsworth K.L., Gibson C.B., Stride Ch.B., *Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work*, "Journal of Applied Psychology" 2019, vol. 104, no. 5, s. 605–628.
- de Beer L., Tims M., Bakker A.B., *Job Crafting and Its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing*, "South African Journal of Economic and Management Sciences" 2016, no. 3, s. 400–412.
- Deci E.L., Ryan R.M., *The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 13–32.
- Deci E.L., Ryan R.M., *The „What” and „Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-determination of Behaviour*, "Psychological Inquiry" 2000, vol. 1, no. 4, s. 227–268.
- Diener E., Fujita F., *Resources, Personal Striving, and Subjective Well-being: A Nomothetic and Idiographic Approach*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1995, no. 68, s. 926–935.
- Franken R.E., *Psychologia motywacji*, GWP, Gdańsk 2005.
- Gagné M., Panaccio A., *The Motivational Power of Job Design*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014, s. 165–180.
- Grant A.M., *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, "Academy of Management Review" 2007, vol. 32, no. 2, s. 393–417.
- Kanten P., *The Antecedents of Job Crafting: Perceived Organizational Support, Job Characteristics and Self-efficacy*, "European Journal of Business and Social Sciences" 2014, vol. 3, no. 5, s. 113–128.
- Niessen C., Weseler D., Kostova P., *When and Why Do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics*, "Human Relations" 2016, vol. 69, no. 6, s. 1287–1313.
- Parker S.K., Bindl U.K., Strauss K., *Making Things Happen: A Model of Proactive Motivation*, "Journal of Management" 2010, vol. 36, no. 4, s. 827–856.
- Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B., *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2015, vol. 20, no. 4, s. 470–480.
- Ryan R.M., Deci E.L., *Self-determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development and Well-being*, "American Psychologist" 2000, no. 55, s. 68–78.
- Slemp G.R., Vella-Brodrick D. A., *Optimism Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being*, "Journal of Happiness Study" 2014, no. 15, s. 957–977.



- Sousa-Poza A., Sousa-Poza A.A., *Well-being at Work: A cross-sectional Study of the Levels and Determinants of Job Satisfaction*, "The Journal of Socio-Economics" 2000, no. 29, s. 517–538.
- Strauss K., Parker S.K., *Effective and Sustained Proactivity in the Workplace: A Self-Determination Theory Perspective*, w: *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, M. Gagné (ed.), Oxford University Press, Oxford 2014.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Development and Validation of the Job Crafting Scale*, "Journal of Vocational Behavior" 2012, vol. 80, no. 1, s. 173–186.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-being*, "Journal of Occupational Health Psychology" 2013, vol. 18, no. 2, s. 230–240.
- Tims M., Bakker A.B., *Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign*, "South African Journal of Industrial Psychology" 2010, vol. 36, no. 2, s. 1–9.
- Tims M., Derks D., Bakker A.B., *Job Crafting and its Relationship with Person-job Fit and Meaningfulness: A Three-wave Study*, "Journal of Vocational Behavior" 2016, no. 92, s. 44–53.
- Niessen C., Weseler D., Kostova P., *When and Why do Individuals Craft their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics*, "Human Relations" 2016, vol. 69, no. 6, s. 1287–1313.
- Travaglianti F., Babic A., Hansez I., *The Role of Work-related Needs in the Relationship between Job Crafting, Burnout and Engagement*, "SA Journal of Industrial Psychology" 2016, vol. 42, no. 1, s. 1–13.
- Wojtczuk-Turek A., *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2017, nr 3(177), s. 25–42.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, "Academy of Management Review" 2001, vol. 26, no. 2, s. 179–201.
- Zito M., Colombo L., Borgogni L., Callea A., Cenciotti R., Ingusci E., Cortese C.G., *The Nature of Job Crafting: Positive and Negative Relations with Job Satisfaction and Work-Family Conflict*, "International Journal of Environmental Research and Public Health" 2019, vol. 16, no. 7, s. 1–12.