

Projektowanie pracy – potrzeba redefinicji podejścia do problematyki *work-design*

Fot. SpicyTruffel/Bigstockphoto



Celem artykułu było dokonanie przeglądu podejść do projektowania pracy, jak również zmian na rynku pracy, które skłaniają do redefinicji ujęcia problematyki *work-design*. W artykule opisano koncepcje i podejścia do projektowania pracy (zarówno te znane na gruncie polskim, jak również te, którym w literaturze polskiej poświęcono mniej uwagi), które cieszyły się największym zainteresowaniem w naukach o zarządzaniu i pracy oraz przez lata kształtowały wytyczne praktyczne: naukowe zarządzanie Taylora, koncepcję Herzberga, model JCM Hackmana i Oldhama, witaminowy model Warra, koncepcję wymagań-kontroli Karaska, interdyscyplinarne podejście do projektowania pracy Campiona i Thayera.

Opisano również najważniejsze zmiany na rynku pracy, które wpłynęły na potrzebę rozszerzenia puli cech pracy ważnych z punktu widzenia dobrostanu pracowników, wskazując jednocześnie na potrzebę projektowania pracy z perspektywy nie tylko jednostki, ale także zespołu, przy uwzględnieniu wpływu i współodpowiedzialności pracowników.

Słowa kluczowe: projektowanie pracy, cechy pracy, charakterystyka pracy, środowisko zawodowe, zadowolenie z pracy, dobrostan pracowników

Work-design – the need for a redefinition of an approach to the *work-design* problem

The main objective of this article was to review „work-design” theories as well as changes in the labor market that lead to a redefinition of the approach to work-design. The article describes these concepts and approaches to work-design (both those known in Poland and those with less attention given in Polish literature), which enjoyed the greatest interest in the management and work sciences and for years shaped practical guidelines: Management Theory by Taylor, Herzberg Theory, JCM Model by Hackman and Oldham, Warr’s Vitamin Model, Job Demands – Control Theory by Karasek, Interdisciplinary Approach to Work Design by Campion and Thayer. The most important changes on the labor market were also described, which influenced the need to expand the list of features of work important from the point of view of employee well-being, indicating at the same time the need to design work from the perspective of not only the individual but also the team, taking into account the impact and co-responsibility of employees.

Keywords: job design, job features, job characteristics, work environment, job satisfaction, employee well-being

Wstęp

Projektowanie pracy w taki sposób, aby zadbać o bezpieczeństwo i satysfakcję zatrudnionych cieszy się od dawna zainteresowaniem praktyków organizacji i badaczy zajmujących się tą problematyką.

Najbardziej znana (i najczęściej cytowana) z nurtu *work-design* – koncepcja właściwości pracy (Job

Characteristics Model – JCM) Hackmana i Oldhama powstała w latach 70. ubiegłego wieku, w czasach, kiedy podejście do pracy, sposób jej wykonywania i struktury organizacyjne były odmienne od specyfiki funkcjonowania dzisiejszych organizacji [1]. Zaznaczyć także należy, że wiele badań, których celem była weryfikacja oryginalnej koncepcji JCM, nie potwierdziło

części zakładanych w niej zależności [2,3]. W literaturze anglojęzycznej odnaleźć można wiele publikacji dotyczących rewizji tego modelu lub rewizji podejścia do projektowania pracy [4]. Badania na próbie polskiej [5] wskazują także na nieadekwatność oryginalnego modelu i potrzebę jego rozszerzenia o dodatkowe cechy pracy, ważne w kontekście jej projektowania, nieuwzględnione przez Hackmana i Oldhama [1].

Szczególnie w obecnych czasach, gdy firmom i organizacjom coraz trudniej znaleźć i utrzymać dobrych pracowników, odpowiednie projektowanie pracy jawi się jako kluczowy aspekt zainteresowania tak teoretyków, jak i praktyków zajmujących się funkcjonowaniem organizacji. Widoczne jest zwiększenie działań pracodawców ukierunkowanych na kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy (*employer branding*). Jednocześnie odpowiednie projektowanie pracy, mające na celu zwiększenie satysfakcji pracowników jest jedną z ważnych aktywności, mieszczących się w obszarze *employer branding* [6].

W artykule dokonano przeglądu podejść i teorii dotyczących projektowania pracy, opisane zostały także najważniejsze zmiany na rynku pracy, które skłaniają do modyfikacji podejścia do problematyki *work-design*. Tekst kończy podsumowanie, zawierające najważniejsze wnioski, zarówno dla teoretyków, jak i praktyków organizacji.

Przegląd podejść do projektowania pracy

Tradycyjne podejście do projektowania pracy zawiera klasyczną teorię organizacji (*classical organization theory*) oraz teorię naukowego zarządzania (*industrial engineering*), którego prekursorem był Tylor [1]. Podejście to akcentuje potrzebę wykorzystania nauki do odpowiedniego zaprojektowania pracy w taki sposób, aby była ona jak najbardziej efektywna, a jednocześnie jak najprostsza (eliminacja ryzyka popełnienia błędów). Główną ideą opisywanego podejścia jest uproszczenie pracy, specjalizacja i standaryzacja wykonywanych czynności, a także dokładna analiza działań pracownika. Liczne badania, jak również obserwacje praktyków zarządzających się zarządzaniem zasobami ludzkimi, doprowadziły jednak do wniosku, że podejście to prowadził niejednokrotnie do negatywnych konsekwencji w postaci zwiększonej rutynizacji pracy, spadku motywacji i zadowolenia pracowników, zwiększonej absencji, trudności w zarządzaniu podległym personelem [7]. W efekcie teoretycy i praktycy organizacji rozpoczęli poszukiwania

innych czynników, które mogą wiązać się z zadowoleniem podmiotu i zwiększoną efektywnością działań, co stało się przyczynkiem do rozwinięcia koncepcji akcentujących wzbogacanie pracy (*job enrichment*). Przykładem takich koncepcji jest między innymi dwuczynnikowa teoria Herzberga i współpracowników [1,8] oraz wspomniana we wstępie koncepcja właściwości pracy – Job Characteristics Model – Hackmana i Oldhama [1].

Herzberg w swoich badaniach doszedł do wniosku, że inne czynniki powodują zadowolenie z pracy (tzw. motywatory), a inne – niezadowolenie (tzw. czynniki higieny), [8]. Przy czym czynniki higieny związane są ze środowiskiem pracy (to np. warunki pracy czy relacje ze współpracownikami), a z kolei motywatory związane są z jej treścią (wyróżnić można tu m.in. osiągnięcia, odpowiedzialność, uznanie przełożonych). Czynniki higieny determinują niezadowolenie podmiotu lub brak niezadowolenia. Dopiero jednak obecność motywatorów prowadzić może do satysfakcji.

Koncepcja ta została entuzjastycznie przyjęta zarówno przez teoretyków, jak i praktyków organizacji. Była podstawą wielu badań, które ostatecznie nie potwierdziły jednak jej słuszności [9]. Mimo to zaproponowany w niej podział zadowolenia na dwa odrębne bieguny był ważnym krokiem determinującym dalsze prace badaczy zajmujących się problematyką zadowolenia pracowników i projektowania pracy.

Model JCM Hackmana i Oldhama jest najbardziej znaną (i najczęściej cytowaną) koncepcją z nurtu *work-design* [1]. W wielu praktyków z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi stara się tak organizować pracę swoich podwładnych, aby spełniała ona opisywane przez nią wymagania.

Hackman i Oldham [1] wyróżnili trzy psychologiczne stany, krytyczne w procesie determinowania motywacji wewnętrznej pracownika i jego satysfakcji z obszaru zawodowego (autorzy wprowadzili pojęcie „krytyczne”, aby podkreślić fakt, że te stany psychologiczne są niezbędne, aby mówić o zadowoleniu podmiotu):

1) poczucie sensowności (*meaningfulness*) – pracownik musi postrzegać swoją pracę jako ważną i mającą znaczenie (w kontekście wyznawanego systemu wartości)

2) poczucie odpowiedzialności (*responsibility*) – pracownik musi mieć przekonanie, że jest osobiście (poprzez realizowane działania i podejmowane decyzje) odpowiedzialny za wyniki pracy

3) znajomość rezultatów (*knowledge of results*) – pracownik musi wiedzieć, jakie są wyniki jego działań.

Zaprezentowane stany psychologiczne pojawiają się w sytuacji, gdy praca charakteryzuje się pięcioma cechami:

- różnorodnością umiejętności (*skill variety*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga zaangażowania zróżnicowanych umiejętności i zdolności w celu realizacji zadań

- tożsamością zadań (*task identity*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wymaga wykonywania usług lub produktów jako całości, od początku do końca

- znaczeniem pracy (*task significance*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca wpływa na życie i funkcjonowanie innych osób i szerszego społeczeństwa

- autonomią (*autonomy*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca daje swobodę i niezależność w zakresie podejmowania decyzji



Fot. hofred/Bigstockphoto

- informacjami zwrotnymi (*feedback from job*) – cecha ta oznacza stopień, w jakim praca dostarcza bezpośrednich i jasnych informacji na temat efektywności działań.

Trzy pierwsze cechy prowadzą do poczucia sensowności, autonomia determinuje poczucie odpowiedzialności, podczas gdy informacje zwrotne zwiększają świadomość odnośnie do rezultatów działań. Na podstawie wyróżnionych cech można obliczyć tzw. ogólny potencjał motywacyjny (MPS) danej pracy: $MPS = (\text{różnorodność umiejętności} + \text{tożsamość zadań} + \text{znaczenie pracy}) / 3 \times \text{autonomia} \times \text{informacje zwrotne}$. Praca, która posiada wysoki ogólny potencjał motywacyjny, powinna mieć wysokie natężenie co najmniej jednej z trzech cech prowadzących do poczucia sensowności, a jednocześnie musi mieć wysoki poziom autonomii oraz dawać bezpośrednie i jasne informacje zwrotne.

Podkreślić należy, że praca spełniająca wspomniane wymagania tworzy jedynie „grunt” pod motywację i satysfakcję podmiotu. To, czy pracownik będzie zadowolony ze swojej pracy i będzie wykonywał ją z dużym zaangażowaniem, zależy również od innych zmiennych, zarówno podmiotowych (potrzeba osiągnięć/rozwoju zawodowego/wzrostu, wiedza i umiejętności), jak i środowiskowych (zadowolenie z kontekstu: warunki pracy, relacje ze współpracownikami i przełożonymi). Wyróżnione czynniki, w myśl modelu JCM modyfikują wpływ cech pracy na pojawienie się krytycznych stanów psychologicznych i w konsekwencji zadowolenia z pracy.

Mimo ogromnego wpływu, jaki model JCM miał na teorię i praktykę psychologii pracy oraz niewątpliwych jego zalet i wynikających zeń przesłanek, nie jest on wolny od luk i niedociągnięć. Również badania weryfikacyjne w wielu kwestiach nie dostarczyły jednoznacznych odpowiedzi [1,2,10].

W kontekście projektowania pracy koncepcją wartą uwagi jest bez wątpienia tzw. model witaminowy autorstwa Warra [11]. U podstaw tego modelu leży analogia pomiędzy psychologicznym oddziaływaniem właściwości pracy na zdrowie psychiczne i dobrostan podmiotu a wpływem witamin na funkcjonowanie człowieka. Według Warra, pewne cechy pracy, takie jak: kontrola osobista,

wykorzystanie możliwości i umiejętności pracownika, wymagania i cele, różnorodność wykonywanej pracy, przejrzystość oczekiwań i oceny, poziom kontaktów towarzyskich, nie powinny przekraczać wartości granicznej, gdyż ich nadmiar może wiązać się w sposób negatywny z dobrostanem pracownika. Z kolei takie właściwości pracy, jak fizyczne bezpieczeństwo pracy, znacząca pozycja społeczna, wspierająca kontrola, perspektywa kariery, uczciwe traktowanie, wynagradzanie finansowe, zazwyczaj wiążą się w sposób pozytywny z dobrostanem, a ich wzrost jest pożądany z punktu widzenia satysfakcji pracowników.

Model ten doczekał się licznych badań weryfikacyjnych, które nie dały jednoznacznych wyników [12]. O ile udało się potwierdzić występowanie kilku spośród postulowanych krzywoliniowych związków (np. wymagania pracy, możliwość sprawowania kontroli), o tyle w przypadku pozostałych (np. wsparcie społeczne) wyniki były odmienne od zakładanych.

Warto w tym miejscu zaprezentować również koncepcję wymagań-kontroli (*job demand-control*, JDC), autorstwa Karaska [13]. Koncepcja ta akcentuje wagę dwóch właściwości pracy – wymagań pracy oraz swobody podejmowania decyzji – w procesie powstawania reakcji afektywnych i fizjologicznych pracownika (w tym stresu zawodowego). Zgodnie z modelem JDC najsilniejsze reakcje stresowe występują u osób, które wykonują pracę związaną z wysokim poziomem wymagań i niewielką swobodą podejmowania decyzji. W takim wypadku dochodzi może do wysokiego napięcia u pracownika. Odwrotna sytuacja – niskie napięcie – ma miejsce wówczas, gdy pracownik dysponuje dużą swobodą podejmowania decyzji, a stawiane wymagania są niewielkie. Warto zaznaczyć, że wysoka motywacja, zadowolenie podmiotu, uczenie się i rozwój osobisty występują wtedy, kiedy zarówno wymagania pracy, jak i swoboda podejmowania decyzji pozostają na wysokim poziomie.

Johnson i Hall uzupełnili koncepcję JDC o kolejną właściwość pracy – wsparcie społeczne (*social support*), [14]. Biorąc pod uwagę wszystkie 3 cechy pracy, najbardziej niepożądane skutki mogą wystąpić w sytuacji wysokich wymagań, małej swo-

Fot. IconicBestiary/Bigstockphoto



bodę podejmowania decyzji i niewielkiego wsparcia społecznego. Praca będzie z kolei najbardziej motywująca, rozwijająca i satysfakcjonująca w sytuacji wysokich wymagań, dużej swobody w zakresie podejmowania decyzji, jak również dużego wsparcia ze strony innych.

Model JDC (*job demand – control*), a także jego bardziej rozbudowana wersja (*job demand-control-support*, JDCS), był wielokrotnie poddawany weryfikacji. Metaanalizy pokazały, że wyróżnione 3 cechy są istotnie powiązane z ogólnym dobrostanem psychicznym podmiotu (*psychological well-being*), [15.] Na gruncie polskim koncepcję JDCS weryfikowali między innymi Debris i Baka potwierdzając, że stresory w pracy pozytywnie korelują z wypaleniem zawodowym, z kolei wsparcie społeczne jest negatywnie związane z wypaleniem [16].

W tym kontekście bardzo ciekawie jawi się również tzw. interdyscyplinarne podejście do projektowania pracy, rozwinięte przez Campiona i Thayera [17,18]. Autorzy przeprowadzili szczegółową analizę literatury z zakresu psychologii pracy i zarządzania zasobami ludzkimi, wyodrębniając 700 zasad projektowania pracy, które następnie zostały pogrupowane w 70 kategorii. Kategorie te zostały ostatecznie zorganizowane w 4 podejścia do organizacji i projektowania pracy:

1. Podejście mechanistyczne (*mechanistic approach*), nawiązujące do klasycznej teorii organizacji i idei specjalizacji/uproszczenia pracy.

2. Podejście motywacyjne (*motivational approach*), nawiązujące do idei wzbogacania pracy i koncepcji Hackmana i Oldhama (JCM).

3. Podejście biologiczne (*biological approach*), nawiązujące do koncepcji biomechaniki i ergonomii, akcentuje tym samym potrzebę zmniejszenia fizycznych niedogodności i wyeliminowania ryzyka wypadków.

4. Podejście poznawczo-motoryczne (*perceptual/motor approach*), odwołujące się do psychologii eksperymentalnej, koncentrujące się na poznawczych i motorycznych możliwościach pracownika.

Według autorów, podejście mechanistyczne prowadzi do zwiększenia efektywności działań pracowników; podejście motywacyjne powoduje

wzrost satysfakcji podmiotu i zwiększa jego motywację wewnętrzną; podejście biologiczne koncentruje się na komforcie pracownika (poprzez redukcję wysiłku i niedogodności związanych z warunkami pracy), tym samym zmniejsza się natężenie chorób zawodowych i skarg pracowników na stan zdrowia; podejście poznawczo-motoryczne powoduje natomiast zmniejszenie liczby wypadków i błędów popełnianych przez pracowników.

Według Campiona i Thayera interdyscyplinarne podejście do projektowania pracy jest konieczne, aby lepiej zrozumieć funkcjonowanie człowieka w środowisku zawodowym i zaprojektować takie rozwiązania, które będą optymalne z punktu widzenia celów organizacji i potrzeb zatrudnionych w niej pracowników [17,18].

Zaprezentowane wyżej podejścia do projektowania pracy zdają się być nieprzydatne w charakterystyce dzisiejszych organizacji i schematu pracy. Podejścia te powstawały bowiem w czasach, kiedy praca była znacznie prostsza, zaś organizacje charakteryzowały się większym stopniem scentralizowania. Dlatego też istnieje silna potrzeba modyfikacji czy też rozszerzenia podejścia do projektowania pracy w taki sposób, aby uwzględnić aktualne zmiany i trendy na rynku pracy.

Zmiany na rynku pracy a potrzeba redefinicji podejścia do projektowania pracy

W ostatnim czasie zaobserwować można znaczne zmiany i transformacje otaczającej nas rzeczywistości, które zmuszają do przewartościowania sposobu spostrzegania i interpretacji pojęcia pracy i zatrudnienia [19]. Coraz bardziej marginalną rolę odgrywa rolnictwo i przemysł ciężki, zaś w coraz większym stopniu rozwija się sfera usługowa, związana z przekazywaniem i wymianą informacji. Na uwagę zasługuje ogromny postęp naukowo-technologiczny, który w dużej mierze determinuje sposób wykonywania pewnych zawodów i czynności. Praca zawodowa staje się coraz mniej uciążliwa i jednocześnie coraz bardziej bezpieczna.

Nieuchronną konsekwencją zachodzących przemian i postępującego rozwoju technologicznego jest pojawianie się i wzrost popularności alternatywnych sposobów wykonywania czynności zawodowych, które z powodzeniem wypierają standardowe, sprawdzone w „starych” warunkach sposoby, dając pracownikom możliwość elastycznego podchodzenia do czasu pracy [20].

Warto zaznaczyć również, że praca staje się coraz mniej scentralizowana, w przeciwieństwie do ery przemysłowej, zaś ścisła kontrola ustępuje miejsca pracy zadaniowej czy zarządzaniu przez cele. Organizacje przyjmują struktury zbliżone do sieci, coraz większą popularnością cieszą się struktury organiczne, projektowe, czy tzw. przekrojowo-funkcjonalne, w których to pewne grupy robocze przenikają różne funkcjonalne jednostki organizacji [21].

Organizacje turkusowe

Na uwagę zasługują takie podejścia do zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstw, które akcentują współodpowiedzialność, znaczną autonomię, samoorganizację (lub inaczej – samoorganizację), np. tzw. organizacje turkusowe [22,23]. Organizacje te główny akcent kładą na projektowanie pracy w taki sposób, aby dawała ona poczucie sensu, pozwalała na rozwój i kreatywność oraz innowacyjność w działaniu. W tym modelu organizacyjnym zakres zadań pracowników można sprowadzić do czterech głównych wytycznych: 1) robisz to, co potrafisz; 2) robisz to, co jest potrzebne; 3) jesteś za to odpowiedzialny; 4) to co robisz, możesz zmienić, ale z zachowaniem zasad 1, 2 i 3. Podstawą turkusowego zarządzania jest zbudowanie partnerstwa i zaufania pomiędzy pracownikami, które, w teorii Bliklego osiągnąć można poprzez przestrzeganie następujących wytycznych:

1. Nie szukaj winnego, by go ukarać – szukaj przyczyny, by ją usunąć.

2. Nie oczekuj perfekcji, której nie da się osiągnąć – oczekuj postępu, który zawsze jest możliwy.

3. Unikaj współzawodnictwa, które niszczy partnerstwo – stwarzaj warunki do współpracy.

4. Nie oceniaj – bo to niszczy – doceniaj, bo to wzmacnia.

5. Nie mów, co jest złe – mów, co może być lepiej.

6. Nie pytaj, co ludzie mogliby zrobić lepiej – pytaj, co im w pracy przeszkadza.

7. Nie buduj na kontroli – buduj na zaufaniu.

8. Nie mów, że ktoś jest zły – mów, jak ty się z tym czujesz.

9. Nie zarządzaj – twórz warunki do samoorganizacji.

10. Nie bądź nadzorcą – bądź nauczycielem, moderatorem i uczniem [22].

Charakterystyczne dla turkusowego stylu funkcjonowania jest zespołowe podejmowanie decyzji zgodnie z paradygmatem demokracji partnerskiej. Rezygnuje się z typowego zarządzania i kierownictwa na rzecz liderowania, propagowane są takie wartości, jak autentyczność, relacje z innymi, odpowiedzialność, działanie na rzecz szerszego społeczeństwa.

Job crafting

Bardzo ciekawie jawi się także zjawisko tzw. *job craftingu* [24], polegające na oddaniu pracownikom odpowiedzialności za kształtowanie swojej pracy w taki sposób, aby była dla nich bardziej sensowna.

Przy czym *job crafting* sprowadza się do zmian i redefinicji pracy w trzech obszarach: zadań, relacji i poznawczym.

Obszar zadań obejmuje zmianę zakresu zadań i odpowiedzialności poprzez dodanie lub odjęcie konkretnych zadań, zmianę natury zadań, zmianę priorytetów oraz decyzję o czasie i energii, który będzie poświęcany przez pracownika na wykonywanie konkretnych zadań. Obszar relacji dotyczy zmiany w odniesieniu do interakcji z innymi – to pracownik decyduje, z kim pozostanie w relacji i jakie kontakty chciałby utrzymywać. Obszar poznawczy zawiera redefinicję poznawczą głównego celu i sensu pracy, co przekłada się na priorytety działania i nastawienie pracownika do wykonywanej pracy.

Kombinacja wymienionych obszarów redefinicji pracy pozwala pracownikom na zmianę w podejściu do wykonywanej pracy i doświadczaniu jej. Warto zaznaczyć, iż te zmiany są inicjatywą samych pracowników, jednocześnie traktować należy je jako proces, a nie jako jednostkowe wydarzenie.

Partycypacja pracowników i zwiększenie ich odpowiedzialności nie są zjawiskiem nowym w kontekście wykonywania i projektowania pracy, zarazem skala i wzrost popularności tego zjawiska są podyktowane zmianami na rynku pracy. Turkusowe podejście do zarządzania czy idea samoorganizacji jest szczególnie obecna w firmach działających w tzw. sektorze usług, szczególnie w obszarze IT, gdzie coraz częściej wykorzystuje się tzw. „metodyki zwinne” związane z zarządzaniem projektami (np. *agile*). Przykłady firm i organizacji w Polsce propagujących takie formy zarządzania odnaleźć można w licznych nieformalnych grupach i stowarzyszeniach, takich jak: „Zwinna Łódź”, „Turkusowe Poznań”, „Turkusowe śniadania w Łodzi” itp.

Zmiany te wskazują, że w kontekście projektowania pracy i zwiększania zadowolenia pracowników coraz większe znaczenie będą mieć przede wszystkim cechy społeczne, związane z socjalnym aspektem funkcjonowania podmiotu [25] w opozycji do postulowanych między innymi w modelu JCM [1] cech motywacyjnych. W obecnych czasach cechy związane z warunkami pracy (tzw. cechy kontekstowe) także zyskują coraz większe znaczenie i są coraz wyżej wartościowane przez młodych ludzi [5]. Rozwój technologiczny i nowe formy wykonywania czynności służbowych pozwalają przypuszczać, iż cechy związane z przetwarzaniem informacji oraz ergonomią pracy powinny również zyskiwać na znaczeniu [7].

Coraz więcej cech pracy

Najsilniej potrzeba rozpatrywania większej puli cech pracy w kontekście projektowania pracy została zaakcentowana przez Morgesona i Humphreya [4,26]. Badacze ci podjęli próbę uzupełnienia luki w zakresie koncepcji projektowania pracy. Po przeanalizowaniu literatury z zakresu projektowania pracy wyodrębnili 18 cech pracy najczęściej pojawiających się w koncepcjach *work-design* [4]. Następnie cechy te pogrupowali w 3 oddzielne kategorie: 1) motywacyjne, 2) społeczne, 3) kontekstowe. Oprócz „podstawowych” pięciu cech motywacyjnych wyróżnionych w modelu JCM, dodatkowe cechy motywacyjne (takie jak: różnorodność zadań, przetwarzanie informacji, złożoność pracy, specjalizacja, rozwiązywanie problemów), cechy związane ze społecznym funkcjonowaniem podmiotu (współzależność, informacje



Fot. peary/Bigstockphoto

zwrotne od współpracowników, współpraca z innymi, kontakty na zewnątrz organizacji) oraz cechy kontekstowe (wymagania fizyczne, warunki pracy, ergonomia) w myśl autorów w dużej mierze wpływają na zadowolenie pracowników.

Wyniki uzyskane przez badaczy można podsumować w następujący sposób [26]:

- cechy motywacyjne (uwzględniające zarówno pierwotne cechy, wyodrębnione przez Hackmana i Oldhama, jak również dodatkowe cechy zaproponowane przez badaczy) wyjaśniają 34% wariacji zadowolenia z pracy
- cechy społeczne wyjaśniają 17% wariacji zadowolenia z pracy.
- cechy kontekstowe wyjaśniają 4% wariacji zadowolenia z pracy.

Zmiany na rynku pracy oraz zmiany w zakresie funkcjonowania organizacji wskazują także na potrzebę uwzględniania i rozpatrywania (w kontekście projektowania pracy) nie tylko samych cech aktywności zawodowej, ale także cech osobowościowych pracowników. Wiele badań wskazuje bowiem na znaczenie cech należących do tzw. wielkiej piątki [27] czy cech związanych z tzw. samopostzeganiem [28] w kontekście kształtowania się dobrostanu pracowników.

Zmiany w zakresie struktury organizacyjnej wpływają także na wzrost zainteresowania grupowymi formami wykonywania pracy (*team working*). I choć idea pracy zespołowej nie jest czymś nowym i niezwykłym, to tak duża popularność tej formy realizacji zadań jest czymś odmiennym od tego, co zaobserwować można było w tradycyjnych organizacjach. Następuje zmiana akcentów z pracownika na zespół roboczy, rośnie rola analizowania tzw. podmiotowości grup roboczych [29]. Podmiotowość zespołu to tzw. zbiorowa osobowość, złożona z trzech podmiotów: kierownika, grupy jako całości oraz każdego członka zespołu. Owa podmiotowość realizowana jest poprzez regulację własnego wpływu, tzw. deinfluentyzację, która polega na świadomym osłabianiu, redukowaniu, a nawet całkowitym pozbawianiu się wpływu, w od-

powiedzi na wymagania sytuacji tak zewnętrznej, jak i wewnętrznej.

W dzisiejszych burzliwych czasach, pełnych częstych i dynamicznych zmian, tylko poprzez przemyślane i umiejętne regulowanie wpływu i władzy przez menedżerów różnego stopnia można w pełni wykorzystać kompetencje i potencjał wszystkich członków zespołu. Biorąc to pod uwagę, istnieje silna potrzeba projektowania pracy nie tylko pod kątem pracownika jako indywidualnego podmiotu, lecz bardziej w ujęciu zespołu jako całości [22].

Podsumowanie

W ramach podsumowania omawianej problematyki warto podkreślić, że znane do tej pory podejścia do projektowania pracy nie są adekwatne do otaczającej nas rzeczywistości rynkowej. Przegląd literatury z zakresu *work-design* wskazuje na potrzebę uwzględniania przez pracodawców szerszej puli cech pracy, a także zmiany akcentów związanych z projektowaniem pracy. W kontekście zadbania o dobrostan pracowników (w szerokim ujęciu) dotyczy to zwłaszcza uwzględnienia w większym stopniu społecznych cech pracy, związanych z budowaniem relacji i kontaktami pracowników, większego uwzględnienia kontekstowych cech pracy, związanych z jej warunkami, projektowania pracy nie tylko z perspektywy jednostki, ale także (a może nawet w większym stopniu) z perspektywy zespołu oraz uwzględnienia przy jej projektowaniu zmiennych podmiotowych/osobowościowych.

Zasadne wydaje się więc tworzenie takich miejsc pracy, w których (oprócz dbałości o wyniki biznesowe) pracodawcy dużą wagę będą przykładali do relacji interpersonalnych i projektować pracę tak, aby zwiększać liczbę i jakość interakcji i dawać możliwość budowania opłacalnych, bezpiecznych relacji. Szczególnie istotne wydaje się to w kontekście wzrostu i popularności takich form organizacji pracy, jak propagowane przez Laloux [30] oraz Bliklego [22] turkusowe podejście do funkcjonowania organizacji. Nieodzowne w tym wypadku zdaje

Fot. laurieaki/Bigstockphoto



się inwestowanie zasobów w rozwój umiejętności interpersonalnych wszystkich pracowników.

Coraz większe znaczenie odgrywają warunki pracy, przy czym, w porównaniu ze standardowym podejściem (akcentującym bezpieczeństwo i higienę pracy oraz ergonomię), zasadne wydaje się organizowanie pracy w taki sposób, aby stwarzać komfortowe środowisko pracy, wyposażone w nowoczesny sprzęt, nowe technologie, dające możliwość wypoczynku i regeneracji. Aspekty te są coraz wyżej wartościowane przez pracowników dzisiejszych organizacji, w tym młode pokolenia pracowników [31, 32].

W kontekście grupowych form pracy i współodpowiedzialności pracowników za rozwój, istotne wydaje się angażowanie podwładnych w samodzielne planowanie i projektowanie pracy (partycypacja), które pozwoli im samym budować firmę i organizować pracę w sposób zwiększający ich dobrostan [24].

BIBLIOGRAFIA

[1] HACKMAN, R.J., OLDHAM, G.R. *Work Design*. Massachusetts – Menlo Park, California – London – Amsterdam – Don Mills, Ontario – Sydney: Addison – Wesley Publishing Company Reading, 1980.

[2] De VARO, J., Li, R., BROOKSHIRE, D. Analysing the job characteristics model: new support from a cross – section of establishments. *International Journal of Human Resource Management* 2007,18, 6: 986-003.

[3] FRIED, Y., FERRIS, G. R. The Validity of the Job Characteristics Model: a Review and Meta – Analysis. *Personnel Psychology* 1987,40: 287-322.

[4] MORGESON, FP., HUPMHREY S.E. The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology* 2006,91,6: 1321-1339.

[5] HAUKE, M. Czynniki środowiskowe warunkujące zadowolenie z pracy. Weryfikacja zmodyfikowanej Koncepcji właściwości pracy Hackmana i Oldhama. [Factors determining job satisfaction – verification of the modified Job Characteristic Model by Hackman and Oldham]. Praca doktorska, 2019.

[6] BISWAS, M., SUAR, D. Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*. 2016,136,1:57-72.

[7] PARKER, S.K., WALL, T.D., CORDERY, J.L. Future work design research and practice: Towards an elaborated model of work design. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 2017,4,4:413-440.

[8] HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B.B. *The motivation to work*. New York: Wiley and Sons, 1959.

[9] KING, N. Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin* 1970,74: 18-31.

[10] JOHNS, G., XIE, J. L., FANG, Y. Mediating and Moderating Effects in Job Design. *Journal of Management* 1992,18,4: 657-676.

[11] MEYERDING, S.G.H. Job Characteristics and Job Satisfaction: A Test of Warr's Vitamin Model in German Horticulture. *The Psychologist – Manager Journal* 2015,18,2:86-107.

[12] De JONGE, J., SCHAUFELI, W. Job characteristics and employee well – being: a test of Warr's Vitamin Model in health care workers using structural equation modeling. *Journal of Organizational Behavior* 1998,19:387-407.

[13] HOANG, T. G. CORBIÈRE, M., NEGRINI, A., PHAM, M.K., REINHARZ, D. Validation of the Karasek – Job Content Questionnaire to measure job strain in Vietnam. *Psychological Reports* 2013,113,2:363-379.

[14] JOHNSON, J.V., HALL, E.M. [Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: a cross – sectional study of a random sample of the Swedish working population]. *American Journal of Public Health* 1988,78,10: 1336-1342.

[15] HAUSSER, J. A., MOJZISCH, A., NIESEL, M., SCHULZ-HARDT, S. [The years on: A review of recent research on the Job Demand – Control (Support) model and psychological well – being]. *Work & Stress* 2010,24,1:1-35.

[16] DERBIS, R., BAKA, Ł. Znaczenie wsparcia społecznego i zaangażowania w pracę dla związku stresorów w pracy i wypalenia zawodowego. [The importance of social support and commitment to work for the relationship of stressors at work and burnout]. *Czasopismo Psychologiczne* 2011,17,2:277-287.

[17] CAMPION, M.A., THAYER, P.W. Development and Field Evaluation of an Interdisciplinary Measure of Job Design. *Journal of Applied Psychology* 1985,70,1: 29-43.

[18] CAMPION, M. A., THAYER, P. W. Job Design: Approaches, Outcomes, and Trade-offs. *Organizational Dynamics* 1987,15,3: 66-79.

[19] SALAS, E., CHEN, G., KOZLOWSKI, S.W. J. A Century of Progress in Industrial and Organizational Psychology: Discoveries and the Next Century. *Journal of Applied Psychology* 2017,102,3:589-598.

[20] SPIELER, I., STAMOV-ROBNAGEL, A., KAPPA, H., SCHEIBE, S. Help or Hindrance? Day-Level Relationships Between Flextime Use, Work – Nonwork Boundaries, and Affective Well – Being. *Journal of Applied Psychology* 2017,102,1:67-87.

[21] JACHNIS, A. *Psychologia organizacji. Kluczowe zagadnienia*. [Organizational Psychology. Key issues]. Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.

[22] BLIKLE, A.C. Doktryna jakości. Rzecz o turkusowej samoorganizacji. [Quality Doctrine. It's about turquoise self-organization]. Andrzej Blikle, Warszawa 2016.

[23] LIPIŃSKA-GROBELNY, A. Pracownik portfolio – analiza współczesnej wieloletowości. [Portfolio employee – analysis of contemporary multi-employment]. *Organizacja i Kierowanie* 2013,2,155: 133-143.

[24] BERG, J. M., WRZESNIEWSKI, A., & DUTTON, J. E. [Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, 158-186.

[25] HACKMAN, R. J., OLDHAM, G. R. [Not what it was and not what it will be: The future of job design research]. *Journal of Organizational Behavior*, 2010, 31, 463-479.

[26] HUMPHREY, S. E., NAHRGANG, J. D., MORGESON, F. P. [Integrating Motivational, Social, and Contextual Work Design Features: A Meta – Analytic Summary and Theoretical Extension of the Work Design Literature]. *Journal of Applied Psychology*, 2007, 92, 5, 1332-1356.

[27] JUDGE, T. A., HELLER, D., MOUNT, M. Five – Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta – Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 530-541.

[28] JUDGE, T.A., BONO, J.E., THORESEN, C. J., PATTON, G. K. [The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative and Quantitative Review]. *Psychological Bulletin*, 2001, 127, 3, 376-407.

[29] KOZUSZNIK, B. Zespół pracowniczy wobec wyzwań nowych modeli organizacji. [A team of employees in the face of challenges of new organizational models]. W: Górnik-Durose, M., Kozusznik, B. (red.). *Perspektywy Psychologii Pracy*, 2007, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.

[30] LALOUX, F. *Pracować inaczej [Working differently]*. Warszawa: Wydawnictwo Studio EMKA, 2014.

[31] STACHOWSKA, S. Oczekiwania przedstawicieli pokolenia Y wobec pracy i pracodawcy. [Generation Y expectations toward work and organisation]. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 2, 33-56.

[32] HAUKE, M. Czynniki warunkujące zadowolenie z pracy – weryfikacja zmodyfikowanej Koncepcji Właściwości Pracy Hackmana i Oldhama. [Factors determining job satisfaction – verification of the modified Job Characteristic Model by Hackman and Oldham]. *Rozprawa doktorska*. Łódź: Uniwersytet Łódzki, 2019.