

# Akademia dobrostanu

## Cz. 4: Job crafting i flow – niech płynie!



### MONIKA KNAPIK-SÓJKA

Absolwentka studiów podyplomowych psychologia pozytywna w organizacji na Uniwersytecie SWPS



### DR HAB. MAGDALENA BŁAŻEK, PROF. UCZELNI

Pełnomocnik Rektora ds. dobrostanu

Jak inspirować pracownika do zmiany swoich przekonań, a co za tym idzie – nawyków na gruncie zawodowym? Warto zadać pytanie, w jaki sposób pracownik wykorzystuje swoje zasoby, jak skuteczny może być w swoich działaniach i czy wykonuje je w sposób autonomiczny. Dzięki temu możliwa stanie się analiza tego, na ile wartości reprezentowane przez pracownika wpisują się w założenia realizowane przez konkretną organizację. Pomocnym narzędziem może okazać się tu **job crafting**.

Pojęcie job craftingu oznacza aktywne kształtowanie pracy w ramach zakresu obowiązków poprzez stosowanie indywidualnych strategii działania. Pracownik modyfikuje sposób wykonywania zadań, relacje zawodowe oraz sposób postrzegania swojej roli, zachowując przy tym odpowiedzialność za efekt końcowy. Umożliwienie pracownikowi działania według własnego schematu prowadzi do wzrostu

poziomu dobrostanu i poczucia sensu pracy. Dzięki temu zadania realizowane są w zgodzie z preferowanymi metodami działania, co zwiększa zaangażowanie i często aktywizuje do podejmowania kolejnych inicjatyw zawodowych.

Prekursorkami job craftingu są badaczki z USA Amy Wrzesniewski i Jane Dutton. Zidentyfikowały one trzy możliwości przebiegu tego procesu. Pierwsza wskazuje pewne formalne wymogi narzucone przez organizację i pomaga pracownikowi dostosować się do realizacji zadania. Druga pokazuje możliwość regulowania relacji międzyludzkich, co może korzystnie wpływać na przebieg wykonywanych czynności. Trzecia podkreśla, że pracownicy mogą zmienić swoje podejście i przejść od hedonistycznego do eudajmonistycznego punktu widzenia, co oznacza, że podejście do wykonywanych zadań może być przez nich traktowane jako realizacja wyższego celu, a nie tylko mieć sens zarobkowy czy materialny.

Craftowanie pracy może okazać się skutecznym narzędziem zarówno dla kadry zarządzającej, jak i pracowników innych szczebli. Pojęcie job craftingu jest ściśle związane z poszerzeniem zasobów – strukturalnych, społecznych, rozwojowych – i odciążaniem od nadmiaru obowiązków. Zmiany zadań mogą dotyczyć sposobu organizacji dnia pracy, kolejności wykonywania czynności czy rozszerzenia zakresu odpowiedzialności. Modyfikacje w relacjach odnoszą się do świadomego budowania współpracy, poszukiwania mentoringu czy intensyfikowania kontaktów wspierających. Zmiany poznawcze polegają natomiast na nadawaniu pracy głębszego sensu – przejściu od podejścia czysto hedonistycznego (zarobkowego) do eudajmonistycznego. Założeniem job craftingu jest zdjęcie z pracownika nałożonego na niego szablону działania, ponieważ miarą sukcesu nie jest poziom wystandaryzowania ścieżki realizacji obowiązków. To postawienie na autonomię i indywidualne predyspozycje może mieć realny wpływ na jakość i efektywność wykonywanych zadań, a co za tym idzie – wzmacniać poczucie sensu i satysfakcji pracownika.

Takie działanie nierozdzielnie związane jest z odczuwaniem stanu **flow**. Za prekursora tej koncepcji uznaje się Mihályya Csíkszentmihályia, kolejnego po Martinie Seligmanie ojca psychologii pozytywnej. Flow postrzegane jest jako stan przepływu pozytywnych emocji, które towarzyszą satysfakcjonującej pracy i wykonanym zadaniom, a co za tym idzie – dobrostanowi. Nagła zmiana sytuacji, presja czasu i wyniku mogą doprowadzić do zastoju i nagromadzenia →



negatywnych emocji. Aby pracownik odczuwał flow, musi mieć jasno wytyczony cel i graniczny moment jego realizacji oraz otrzymać informację zwrotną po zakończeniu procesu. Te warunki wpływają na pełne zaangażowanie się w wykonywanie konkretnej czynności, bez zbędnego analizowania czynników pozapracowych czy poczucia straty czasu. Stanu flow często doświadczają osoby o osobowości autotelicznej (osoba taka angażuje się w pracę nie tylko z powodów materialnych, ale też dlatego, że samo działanie daje jej satysfakcję, poczucie sensu i zaangażowania). Ważną rolę w tym procesie odrywają indywidualne predyspozycje do odczuwania przyjemności z wykonywania pewnych działań, które wzmagają poczucie sensu pracy. Flow wiąże się także z wykorzystaniem naszych indywidualnych zasobów i daje poczucie głębokiego spełnienia. Osoby doświadczające flow stawiają na uważność, umiejętnie wyznaczają sobie cele i są ludźmi mocno zaangażowanymi, co często powoduje wyczerpanie emocjonalne. Z tego względu ważne jest dobieranie zadań do możliwości pracownika, jego kompetencji i umiejętności.

Wdrażanie koncepcji job craftingu oraz budowanie środowiska sprzyjającego doświadczeniu flow wymaga nie tylko refleksji teoretycznej, ale również zastosowania rzetelnych narzędzi diagnostycznych. Dzięki nim możliwe jest monitorowanie poziomu zaangażowania, identyfikowanie obszarów wymagających wsparcia oraz ewaluacja skuteczności wdrażanych interwencji. Jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi pomiarowych jest **Job Crafting Scale** opracowana przez Tima Timsa, Arnolda Bakker'a i Daana Derksa w 2012 r. Skala ta oparta jest na modelu wymagań i zasobów pracy (JD-R). Struktura narzędzia obejmuje cztery główne wymiary:

- **zwiększanie zasobów strukturalnych** (rozwijanie kompetencji, poszukiwanie autonomii, podejmowanie nowych wyzwań rozwojowych);
- **zwiększanie zasobów społecznych** (aktywne poszukiwanie informacji zwrotnej, budowanie relacji wspierających, zabieganie o mentoring i wsparcie);



- **zwiększanie wymagań** (podejmowanie ambitnych projektów, wychodzenie poza minimalne wymagania stanowiska);
- **ograniczanie wymagań utrudniających działanie** (minimalizowanie obciążeń emocjonalnych, reorganizacja pracy w celu redukcji nadmiernego stresu).

## Rekomendacje dla organizacji – jak wdrażać job crafting i wspierać flow

1. **Budowanie kultury autonomii.** Organizacja powinna jasno komunikować cele, ale też pozostawiać pracownikowi przestrzeń do wyboru sposobu ich realizacji. Autonomia zwiększa motywację wewnętrzną i poczucie odpowiedzialności.
2. **Projektowanie stanowisk w oparciu o analizę zasobów i wymagań.** Rekomenduje się przeprowadzanie cyklicznej analizy, aby zidentyfikować obszary przeciążenia oraz możliwości rozwoju.
3. **Wprowadzenie rozmów rozwojowych opartych na wzmacnianiu mocnych stron.** Regularne rozmowy z pracownikami powinny uwzględniać ich talenty, preferencje oraz aspiracje zawodowe.
4. **Szkolenia dla menedżerów.** Liderzy powinni być przygotowani do wspierania autonomii pracowników, udzielania konstruktywnej informacji zwrotnej oraz rozpoznawania sygnałów wypalenia.
5. **Monitorowanie zaangażowania.** Warto wykorzystywać dostępne narzędzia, aby diagnozować poziom zaangażowania i skuteczność wdrożonych działań.
6. **Ochrona przed przeciążeniem.** Wdrażanie job craftingu nie może prowadzić do zwiększania wymagań bez zapewnienia zasobów do ich realizacji. Konieczne jest dbanie o równowagę między ambicjami a regeneracją.

## Podsumowanie

Integracja koncepcji job craftingu oraz flow pozwala organizacjom budować środowisko pracy oparte na autonomii, sensie i rozwoju. Takie podejście przekłada się na wzrost zaangażowania, redukcję rotacji oraz poprawę dobrostanu pracowników. Organizacja, która świadomie wspiera craftowanie pracy, przechodzi od modelu kontroli do modelu współodpowiedzialności i rozwoju. ■

MONIKA KNAPIK-SÓJKA  
DR HAB. MAGDALENA BŁĄŻEK, PROF. UCZELNI

Zachęcamy także do lektury poprzednich odcinków cyklu *Akademia dobrostanu*; wszystkie części cyklu udostępniamy w serwisie Uczelni na stronie [gumed.edu.pl/pl/centrum-wsparcia-dydaktyki/akademia-dobrostanu](http://gumed.edu.pl/pl/centrum-wsparcia-dydaktyki/akademia-dobrostanu).