



Dr hab. Łukasz Baka, prof. APS  
Akademia Pedagogiki Specjalnej im. Marii Grzegorzewskiej  
Zakład Psychologii Społecznej

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Malwiny Puchalskiej-Kamińskiej pt. „*Relacje między przekształcaniem pracy a zasobami pracy i zasobami osobistymi*”.**

Zagadnienie metod kształtowania pozytywnych zachowań w miejscu pracy, prowadzących do wzrostu zaangażowania w pracę, przy jednoczesnym zachowaniu dobrego zdrowia pracowników jest nie tylko interesujące poznawczo dla psychologów pracy i organizacji, ale także ważne społecznie. Tradycyjne podejście typu góra-dół (np.: koncepcja *job design*), zgodnie z którym to kadra zarządzająca jest odpowiedzialna za takie zaprojektowanie zadań na stanowisku pracy, aby przynosiły one jednocześnie zadowolenie pracownikom i zyski organizacji, coraz słabiej przystaje do dynamicznie ewoluującego świata pracy i niezwykle szybkiego tempa zmian, jakie zachodzą w zakresie warunków, wymagań i organizacji pracy, a także specyfiki poszczególnych zawodów. Coraz większą popularność zyskuje podejście dół-góra, zakładające, że to pracownicy zatrudnieni na danym stanowisku posiadają największą wiedzę o efektywnych sposobach wykonania pracy, dostosowywaniu jej do zmieniających się realiów oraz „zdrowym” radzeniu sobie z problemami na stanowisku pracy. To oni powinni więc mieć znaczący wpływ na wykonywaną na danym stanowisku pracę, a także możliwości w zakresie jej przeprojektowywania i wprowadzania zmian. Przedstawiona do recenzji dysertacja doktorska, mgr Malwiny Puchalskiej-Kamińskiej wpisuje się w ten nowy nurt badań, dotyczy bowiem koncepcji przekształcania pracy (zwanej *job craftingiem*), która – jak pisze Autorka – zmienia perspektywę spojrzenia na pracownika z „biernego pasażera”, na posiadającego kontrolę nad pracą „kierowcę”.

Głównym celem jaki postawiła sobie Doktorantka było poznanie organizacyjnych i indywidualnych predyktorów *job craftingu*, a dokładniej rzecz ujmując ustalenie, w



jaki sposób zasoby w pracy (tj.: poziom autonomii i zasoby społeczne - obejmujące relacje ze współpracownikami i wsparcie od przełożonego) oraz zasoby osobowe (tj.: przekonania o własnej skuteczności w zakresie przekształcania pracy) wiążą się z różnymi formami job craftingu. Dysertacja ma typową dla prac naukowych strukturę, zawierającą: wstęp, wprowadzenie teoretyczne, cel i hipotezy badawcze oraz metodę obejmującą opis narzędzi, grupy badanej, analizy statystyczne i wyniki badań. Całość kończy dyskusja. We wprowadzeniu Doktorantka omawia podstawowe koncepcje przekształcania pracy, wyniki dotychczasowych badań a także konsekwencje przekształcania pracy – zarówno z perspektywy pracownika, jak i organizacji. W dalszej części omawia rolę zasobów organizacyjnych i indywidualnych, oddzielne podrozdziały poświęcając trzem włączonym do modelu teoretycznego zasobom – autonomii, zasobom społecznym oraz przekonaniom o własnej skuteczności. Czyni to w sposób szczegółowy, z odniesieniem do szerokiej literatury polskiej i światowej. Osią teoretyczną badań Autorki jest teoria wymagania w pracy – zasoby (Bakker i Demerouti, 2017), traktująca czynniki występujące w środowisku pracy w kategoriach wymagań i zasobów. Jest to teoria względnie nowa i w obecnym czasie szeroko eksplorowana na świecie, także w kontekście przekształcania pracy. W jej ujęciu, job crafting traktowany jest jako zjawisko wieloaspektowe, na które składają się cztery rodzaje działań (strategii) podejmowanych oddolnie przez pracownika: zwiększanie zasobów strukturalnych pracy (np.: urozmaicanie zadań lub zwiększanie zakresu decyzyjności i poczucia kontroli); zwiększanie zasobów społecznych (np.: poszukiwanie wsparcia, proszenie o informację zwrotną); zwiększanie wymagań stanowiących wyzwania (np.: angażowanie się w projekty wymagające nabycia nowych umiejętności) oraz zmniejszanie wymagań stanowiących obciążenie (np.: unikanie sytuacji konfliktowych). Trzy pierwsze rodzaje działań potraktowane zostały jako strategie aktywne, ostatni rodzaj zaś jako strategia pasywna. Opierając się na założeniach teorii wymagania w pracy – zasoby, Doktorantka przyjęła, że za angażowanie się pracownika w działania związane z przekształcaniem pracy, odpowiedzialne są właśnie te dwie główne kategorie zmiennych – tj. wymagania i zasoby.



W ramach pracy doktorskiej Autorka przeprowadziła dwa badania wśród pracowników wykonujących pracę umysłową. Pierwsze z nich zostało zrealizowane drogą on-line (metodą „kuli śnieżnej”), w schemacie poprzecznym, na grupie 220 pracowników. Drugie badanie przeprowadzono w paradygmacie badań podłużnych, z dwoma momentami pomiarowymi w odstępie ok. 5 tygodni, na próbie 146 pracowników. Autorka wykorzystała w nich 5 narzędzi badawczych, w tym jedno własnego autorstwa – do pomiaru przekonań o własnej skuteczności w zakresie przekształcania pracy. W badaniach weryfikowała trzy hipotezy ogólne (i dwanaście hipotez szczegółowych). H1 dotyczyła relacji między zasobami w pracy (obejmującymi autonomię i zasoby społeczne) a trzema rodzajami aktywnych strategii przekształcania pracy (bez uwzględnienia strategii pasywnej), mierzonych w tym samym czasie, jak i w „bliskiej przyszłości”, tj. po upływie 5 tygodni. H2 dotyczyła identyfikacji różnych konfiguracji (wzorców) posiadanych zasobów i ich związku ze stosowanymi strategiami job craftingu. Autorka sprawdzała, czy i w jaki sposób różne konfiguracje analizowanych zasobów w pracy różnicują stosowane strategie przekształcania pracy, zarówno w tym samym czasie, jak i po upływie 5 tygodni. H3 odnosiła się do mediacyjnej roli przekonań o własnej skuteczności w relacji między zasobami w pracy a aktywnymi strategiami job craftingu, mierzonymi po upływie 5 tygodni.

W przeprowadzonych analizach mgr Puchalska-Kamińska zastosowała dwa podejścia badawcze - skoncentrowane na zmiennych (Badanie 1 i 2) oraz skoncentrowane na osobie (Badanie 2). W Badaniu 1 Doktorantka zweryfikowała H1, dotyczącą bezpośrednich związków zasobów w pracy z aktywnymi strategiami przekształcania pracy. Przeprowadziła analizę korelacji oraz analizę regresji, poprzedziła je obliczeniem statystyk opisowych oraz miar rzetelności narzędzi, opartą na analizie właściwości statystycznych pozycji testowych. Analizy związków wykazały, że autonomia jest związana z przekształcaniem pracy poprzez zwiększanie zasobów strukturalnych i zwiększanie wymagań-wyzwań, z kolei zasoby społeczne korelowały z przekształcaniem pracy poprzez zwiększanie zasobów społecznych. Uzyskane wyniki są w dużym stopniu zgodne z H1, a także z wynikami



wcześniejszych opracowań. W typologii zasobów w pracy, zaproponowanej przez Berhelsen i in. (2018), autonomia jest traktowana jako zasób strukturalny zadania, obejmujący zarówno swobodę działania pracownika, jak również zakres posiadanego wpływu dotyczącego podejmowania decyzji, sposób wykonania pracy, ilość przydzielanej pracy oraz wybór współpracowników, z którymi pracownik tę pracę wykonuje. Stąd wysoki poziom autonomii sprzyja wykorzystywaniu strategii przekształcania pracy opartej na poszerzaniu zasobów strukturalnych i poszukiwaniu zadań stanowiących wyzwania dla pracownika. Na podobnej zasadzie, przyjazne relacje z przełożonym i dobra atmosfera między pracownikami sprzyjają angażowaniu się w działania wykorzystujące te zasoby społeczne, na rzecz przekształcania pracy.

W Badaniu 2 Doktorantka ponownie zweryfikowała H1, przeprowadzając jeszcze raz analizę korelacji między zasobami w pracy a strategiami przekształcania pracy, tym razem mierzonymi w pomiarze 1 i 2. Wyniki analizy okazały się w dużym stopniu spójne z rezultatami uzyskanymi w Badaniu 1. W celu weryfikacji H2 - zgodnie z którą pracownicy posiadający wysoki poziom wszystkich rodzajów analizowanych zasobów w pracy częściej stosują strategie proaktywne job craftingu, w porównaniu z pracownikami o innej „konfiguracji” zasobów - przeprowadziła analizę skupień, metodą co k-ty element. W analizach Autorka wykorzystała wskaźniki zasobów pracy oraz strategii job craftingu z pomiaru 1. Dodatkowo, w celu sprawdzenia predykcyjnej roli konfiguracji zasobów z Pomiaru 1 dla strategii stosowanych w bliskiej przyszłości, wykorzystała wskaźniki strategii job craftingu z Pomiaru 2. Wykonała 5 wstępnych analiz, wybierając do estymacji od 2 do 7 skupień, ostatecznie decydując się na rozwiązanie trzy-klasterowe. Ze względu na różnice w konfiguracji zasobów w pracy, skupienia te nazwała odpowiednio – relacyjnym (wysoki poziom tylko w zakresie relacji ze współpracownikami), bogatym w zasoby (wysoki poziom wszystkich zasobów) oraz wyalienowanym. Następnie, przy pomocy analizy wariancji sprawdzała, w jakim stopniu wyróżnione skupienia pracowników wykorzystują różne rodzaje strategii przekształcania pracy oraz czy są między nimi różnice. Wyniki pokazały, że pracownicy „bogaci w zasoby” częściej stosują aktywne (ale nie



pasywne) strategię przekształcania pracy, zarówno w pomiarze 1, jak i po upływie 5 tygodni. Pozwala to wnioskować z pewnym prawdopodobieństwem, że pracownicy posiadający szeroki dostęp do zasobów stosują bardziej ofensywne strategie inwestowania tych zasobów, a także, że strategie te są względnie stałe. Wynik ten jest zarówno interesujący poznawczo, jak i ważny, z punktu widzenia praktyki menedżerskiej. Autorka, słusznie interpretuje uzyskane wyniki, w świetle teorii zachowania zasobów Hobfolla, zgodnie z którą posiadane zasoby zapewniają ludziom poczucie bezpieczeństwa, przez co odczuwają oni mniejsze obawy przed bardziej ekspansywnymi sposobami inwestowania własnych zasobów, równocześnie stwarzając sobie możliwości na ich pomnożenie. Rezultaty uzyskane są też spójne z teorią wsparcia organizacyjnego, zgodnie z którą pracownicy, którzy postrzegają swoją organizację jako wspierającą ich potrzeby, silniej angażują się w działania pro-organizacyjne. Przeprowadzone przez Doktorantkę analizy pokazały także, iż najczęściej wykorzystywaną strategią job craftingu w trzech wyróżnionych skupieniach było zwiększanie zasobów strukturalnych. Ten rodzaj strategii był szczególnie wysoki w profilu bogatym w zasoby. Jak słusznie zauważa jednak w Dyskusji, częstość stosowania danej strategii może wynikać ze specyfiki badanej grupy zawodowej, dla której taki właśnie sposób przekształcania pracy jest najbardziej dostępny.

Hipotezę o pośredniczącej roli przekonań o własnej skuteczności w zakresie przekształcania pracy (H3), mgr Puchalska-Kamińska zweryfikowała za pomocą analizy mediacji, przeprowadzonej z wykorzystaniem makro PROCESS. W sumie przeprowadziła 9 pojedynczych mediacji (3 x 3 x 3), w których testowała pośredniczącą funkcję przekonań o własnej skuteczności odnoszących się do trzech aktywnych strategii job craftingu, w relacji między trzema rodzajami zasobów w pracy a trzema aktywnymi strategiami przekształcania pracy. Analizy pokazały istotność sześciu (z dziewięciu) analizowanych efektów, co częściowo potwierdza H3. Wyniki te mogą być użyteczne dla praktyków, tym bardziej, że badania zorientowane na interwencję wskazują, że przekonania o własnej skuteczności są „silnie” podatne na





zmianę i można je wzmacniać, za pomocą konkretnych oddziaływań, bądź ćwiczeń praktycznych.

Kończącą część pracy stanowi Dyskusja Ogólna, w której Doktorantka podsumowuje uzyskane w obydwu badaniach wyniki, w świetle teorii psychologicznych i postawionych hipotez. Dobrym pomysłem jest zamieszczenie tabel konfrontujących uzyskane w toku badań wyniki z hipotezami – zarówno ogólnymi, jak i szczegółowymi. Pozwala to na bardziej syntetyczny wgląd w uzyskane rezultaty badań. Podkreślić też warto, że Autorka sporo miejsca w Dyskusji poświęca na wyjaśnienie przyczyn niepotwierdzenia się niektórych hipotez – np.: ujemnej relacji między autonomią a strategią zwiększania zasobów społecznych. Dyskusja zawiera także część poświęconą ograniczeniom badań własnych, z ważną informacją o próbie zweryfikowania modelu teoretycznego przy pomocy modelowania równań strukturalnych. Zgadzam się z Autorką, iż przyczyną uzyskania mało satysfakcjonujących wskaźników dopasowania modelu (i w efekcie rezygnacji z przeprowadzenia SEM) może być zbyt mała próba. W przyszłości zachęcałbym jednak do przeprowadzenia tego typu analizy na większej populacji osób. Można byłoby wówczas przetestować efekty bezpośrednie różnych zasobów w pracy oraz efekty pośrednie zasobów personalnych w jednym „dużym” modelu. Wnioski praktyczne płynące z badań, zawarte w Dyskusji stanowią cenne wskazówki dla praktyków zarządzania, zaś wymienione kierunki dalszych badań, mogą być inspiracją dla badaczy chcących bardziej szczegółowo eksplorować podjętą w pracy problematykę.

Pewien niedosyt pozostawia natomiast fakt, że do testowanego modelu nie została włączona żadna zmienna związana z dobrostanem pracowników lub efektywnością, którą można byłoby potraktować jako następstwo analizowanych strategii przekształcania pracy. Tym bardziej, że w części teoretycznej Autorka poświęca skutkom job craftingu osobny rozdział, pisząc szeroko o pozytywnym wpływie przekształcania pracy na szereg pożądanых zjawisk w organizacji, np.: satysfakcję z pracy, OCB, zaangażowanie, czy wydajność. Oczywiście takie dobroczynne efekty



job craftingu są dobrze udokumentowane w literaturze przedmiotu, jednakże ich potwierdzenie w badaniach własnych, dodatkowo podniosłoby ich znaczenie, zwłaszcza w kontekście korzyści dla praktyki menedżerskiej. Mam też pewną sugestię dotyczącą badań nad kierunkiem analizowanej relacji głównej - między zasobami a job craftingiem. Przyjmować ona może charakter dwukierunkowy, o czym piszą wprost - w jednym z nowszych opracowań, na które powołuje się też Doktorantka - autorzy teorii wymagania w pracy – zasoby (Bakker i Demerouti, 2017). Zgodnie z rozbudowanym modelem, jaki proponują, zasoby w pracy mogą uruchamiać działania pracownika na rzecz przekształcania pracy, ale mogą być także skutkiem podjęcia takich działań. Bardzo prawdopodobne jest, że relacja między zasobami a job craftingiem ma charakter samowzmacniający, dlatego w badaniach podłużnych dobrze byłoby przeprowadzić analizy dwukierunkowe i porównać zaobserwowane efekty. Poza tym, model job craftingu Tims i Bakker (2009), przyjmuje, że przekształcanie pracy stanowi reakcję zaradczą pracownika na stan niedopasowania względem pracy, które z kolei zwykle jest wynikiem równoczesnego działania wysokich wymagań i niskich zasobów. Jeśli Autorka potraktowała ten model jako ramę teoretyczną badań, dobrze byłoby dokładniej uzasadnić dlaczego spodziewa się, że to wysoki (a nie niski) poziom zasobów w pracy nasilać będzie aktywne strategie przekształcania pracy. Polemiczne jest także stwierdzenie (s. 5), że wybrane przez Autorkę zasoby w pracy były rzadko eksplorowane w kontekście przekształcania pracy. Odnoszę wrażenie, że kontrola i wsparcie społeczne to dwa najsilniej eksploatowane rodzaje zasobów, zarówno w kontekście badań nad dobrostanem w pracy (także job craftingiem), jak i zachowaniami organizacyjnymi. Nie do końca także rozumiem, dlaczego do postawionych w toku pracy hipotez szczegółowych nie włączono czwartej (pasywnej formy) przekształcania pracy – odnoszącej się do minimalizowania wymagań obciążeń. Tym bardziej, że wyniki analiz korelacyjnych i mediacyjnych, a także analizy skupień uwzględniają tę strategię.

Mam też drobne uwagi metodologiczne. Pierwsza odnosi się do wykorzystanego narzędzia do pomiaru wsparcia w pracy, w opracowaniu Albrechta i in. (2018). Z



zamieszczonego opisu (s. 74) wynika, że było ono tłumaczone metodą back-translation, ale nie przeszło procedury walidacyjnej w Polsce. Nasuwa się pytanie, czy nie można było wykorzystać innych, zwalidowanych narzędzi do pomiaru tego konstruktów, dostępnych na rynku polskim? Dobrze byłoby też doprecyzować, jaką metodą wprowadzane były do równania regresji poszczególne predyktory. Czy była to analiza hierarchiczna? Wskazany byłoby także (zwłaszcza w Badaniu 1) policzenie błędu wspólnej wariancji metody (np.: testem Harmana), którego ryzyko wystąpienia pojawia się gdy pomiaru zmiennych dokonuje się tymi samymi metodami, a także, gdy analizowane konstrukty są podobne pod względem teoretycznym - jak w przypadku przekonań o własnej skuteczności w zakresie przekształcania pracy i strategii przekształcania pracy. Doktorantka jest świadoma tego ryzyka, słusznie pisząc, że zastosowanie podłużnego paradygmatu badań minimalizuje je. Na rysunkach 6 – 9 (s. 79-81), do zilustrowania procentu wyjaśnionej wariancji w modelu, zastosowano - jak mi się wydaje - błędny symbol  $\Delta R^2$  zamiast  $R^2$ .

Podsumowując, przedstawiona do recenzji rozprawa doktorska ma wiele zalet. Pierwszą z nich jest sama tematyka badań, którą uważam za ważną, a analizowane problemy za aktualne, zwłaszcza w perspektywie niezwykle dynamicznie zmieniającego się „świata pracy” oraz roli samego pracownika w tym świecie. Wprowadzenie teoretyczne do badań własnych jest opracowane rzetelnie, z odniesieniem do aktualnej literatury światowej, a postawione hipotezy przekonująco uzasadnione, z odwołaniem się do teorii psychologicznych i wcześniejszych badań. Jest to ważne w kontekście, tak ówczynie podkreślanego wkładu teoretycznego badań do nauki. Podoba mi się też, że Autorka wykorzystała w analizach statystycznych dwa podejścia - zorientowane na zmienne oraz zorientowane na osobę. Docenić należy zwłaszcza nowatorski (i ważny dla praktyki menedżerskiej) pomysł wykorzystania analizy skupień do wyłonienia różnych profili pracowniczych, ze względu na konfigurację posiadanych zasobów, a dalej zbadania różnic w częstości stosowania różnych strategii job craftingu przez poszczególne skupienia. Pragnę jeszcze podkreślić wartość praktyczną recenzowanej pracy. Posiadając





wiedzę o czynnikach uruchamiających zachowania związane z job craftingiem oraz o mechanizmach regulujących te zachowania, można trafniej projektować oddziaływania na rzecz zwiększania efektywności pracowników, jak również ich dobrostanu psychicznego.

**Konkluzja:** Przedstawioną do recenzji rozprawę doktorską Pani mgr Malwiny Puchalskiej-Kamińskiej oceniam pozytywnie. Sformułowane w końcowej części recenzji uwagi, nie umniejszają jej wartości. Doktorantka zrealizowała opracowany przez siebie plan projektu badawczego, polegający na zbadaniu organizacyjnych i osobowych uwarunkowań job craftingu. Uważam, że Doktorantka wykazuje się dużą ogólną wiedzą teoretyczną w dyscyplinie psychologia. Posiada też umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej. Tym samym oceniam, że rozprawa pt: *„Relacje między przekształcaniem pracy a zasobami pracy i zasobami osobistymi”* spełnia wymogi określone w art. 13 ustawy z dnia 14 marca 2003 roku o tytule i stopniach naukowych (Dz. U. z 2003 r. nr 65, poz. 595, z późn. zm.), stawiane kandydatom do uzyskania stopnia naukowego doktora z zakresu psychologii. W związku z powyższym **wnioskuję o dopuszczenie** mgr Malwiny Puchalskiej-Kamińskiej do dalszych etapów przewodu doktorskiego.

/Łukasz Baka/

Warszawa, 4 kwietnia 2022 r.