

**Grażyna Bartkowiak**  
Akademia Marynarki Wojennej

**Agnieszka Krugielka**  
Politechnika Poznańska

## **JOB CRAFTING WŚRÓD NAUCZYCIELI AKADEMICKICH POLSKICH I ZAGRANICZNYCH**

### **JOB CRAFTING AMONG PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL TEACHERS AND ACADEMIC TEACHERS**

**Streszczenie:** Przedmiot opracowania stanowi problematyka *job crafting*, aktualnie jeszcze (z punktu widzenia badań empirycznych) w niewielkim stopniu obecna w literaturze przedmiotu. Opracowanie jest złożone z dwóch części: teoretycznej, w której omówiono koncepcję *job crafting* i przytoczono wyniki badań nad samym zjawiskiem i czynnikami współwystępującymi z *job crafting*, a także empirycznej, obejmującej prezentację wyników badań jakościowych<sup>1</sup> w grupie nauczycieli akademickich z Polski, a następnie z krajów Europy Zachodniej i Stanów Zjednoczonych. W ich wyniku okazało się, że zjawisko to występuje wśród obu grup nauczycieli akademickich, którzy podejmują działania zmierzające do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, oraz że nauczyciele akademicy w Polsce są zdania, iż w aktywności tej brakuje im autonomii i poczucia sensu wykonywanej pracy.

**Słowa kluczowe:** *job crafting*, nauczyciele akademicy.

**Abstract:** The subject matter of the study is the problem of job crafting, currently still (from the point of view of empirical research) to a small extent present in the literature of the subject. The study is composed of two parts: theoretical, which discusses the concept of job crafting and cited the results of research on the phenomenon and factors associated with job crafting, as well as empirical, including the presentation of results of qualitative research conducted in the group of teachers of primary, secondary and teacher schools. As a result, it turned out that this phenomenon also occurs in Polish conditions, both teachers of primary and lower secondary schools and academic teachers

---

<sup>1</sup> The author refers to this approach as a multiple, inhomogeneous, involving the application of two qualitative and quantitative procedures at individual stages of the research, i.e. „combined use of quantitative and qualitative methodologies in one study to obtain an answer to one research question” (Hewson 2006, s. 180).

undertake activities aimed at adjusting the work done to their own preferences, and teachers are of the opinion that in this activity they lack autonomy and sense of meaning work done.

**Keywords:** job crafting, academic teachers.

## Wprowadzenie

Od kilku dekad w literaturze z nauk humanistycznych i społecznych coraz częściej lansowany jest pogląd, że człowiek, aby się rozwijać, powinien postrzegać siebie jako źródło swoich wyborów życiowych i swojego postępowania, świat wokół jako szansę dla swoich możliwości, a planowane i realizowane cele jako rezultat własnych intencji<sup>2</sup>. Takie ujęcie warunków podejmowania wysiłków w celu własnego rozwoju wynika z *podmiotowego podejścia do człowieka* jako pracownika i członka określonych organizacji, które zakłada uznanie dominującej roli generowanych przez niego wartości i jest sposobem rozumienia swojego miejsca w świecie. W przeciwieństwie do zaprezentowanego, podmiotowego podejścia *ujęcie przedmiotowe* zakłada, że wartości uznawane w świecie należy odliczać wartości, poczynając od instytucji społecznych, a więc organizacji, do których jednostka przynależy.

Współistnienie obu podejść nastęrcza wiele trudności. Jedna z nich sprowadza się do rozbieżności między formułującym się aktualnie podmiotowym paradygmatem, wykreowanymi przez jednostkę wartościami i celami a wymaganiami dotyczącymi zachowania utrwalonych w strukturach organizacji oczekiwań wobec pracownika, niezależnie od tego, że pracownicy także mają swoje oczekiwania i nie zawsze odpowiadają im obowiązujące w organizacjach procedury.

Z drugiej strony obszerna literatura przedmiotu wyraźnie wskazuje, że dominowanie podmiotowego wzorca zachowań staje się warunkiem należytego funkcjonowania człowieka w społecznościach, gospodarce, a jednocześnie w kulturze, która bywa określana jako postindustrialna. Wymagania obowiązującego w tej kulturze wzorca pracy i funkcjonowania organizacji bazują na założeniu, że większa produktywność pracowników, wyższa jakość produktów i usług, a jednocześnie, co ważniejsze, ich większa satysfakcja z pracy i dobrostan pracowników zależy nie tylko od tempa wprowadzania nowych technologii, ich racjonalizacji w toku wdrażania, szybkiego modyfikowania, zmieniania i odrzucania na rzecz nowych technologii, ale także twórczego potencjału i osobistej inicjatywy pracowników usytuowanych zarówno najwyżej, jak i najniżej w strukturze organizacyjnej. Podsumowując: indywidualizm w miejsce kolektywizmu staje się pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

---

<sup>2</sup> Zob. G. Bartkowiak, *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999, s. 5.

Jednym z przejawów indywidualizmu jest personalizacja wykonywanej pracy, której przejawem są zachowania *job crafting*, będące przedmiotem rozważań w literaturze przedmiotu od zaledwie kilku lat. *Job crafting* oznacza podejmowanie działań zmierzających do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, motywacji i pasji.

Praca nauczyciela akademickiego stanowi szczególnie rodzaj aktywności zawodowej, wymaga dużego osobistego zaangażowania, wewnętrznej motywacji, poczucia misji, kreatywnego nastawienia do rzeczywistości<sup>3</sup>. Nadmierna standaryzacja zadań w pracy wydaje się ograniczać możliwości profesjonalnego rozwoju wśród nauczycieli akademickich. Z tego względu interesujące wydaje się zbadanie występowania, częstotliwości i technik związanych z *job crafting* w tej grupie.

Celem niniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na poniższe pytania:

- 1) Czy i w jakim stopniu w pracy nauczycieli akademickich w Polsce i Europie Zachodniej oraz Stanach Zjednoczonych występują zachowania *job crafting*?
- 2) Jakie techniki wchodzą w skład zachowań zaklasyfikowanych do *job crafting* w przypadku nauczycieli akademickich w obu badanych grupach?
- 3) Czy pomiędzy technikami stosowanymi w ramach *job crafting* wśród nauczycieli akademickich z Polski i poza jej granicami występują różnice?

## Pojęcie *job crafting*

*Job crafting* w literaturze przedmiotu oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalny wymiar. Wówczas wykonywana praca ma charakter proaktywny, jest zindywidualizowana i wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nienarzuconej strategii (*bottom-up strategy*) i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy<sup>4</sup>. Inni autorzy podkreślają, że wspomniana modyfikacja zadań wynika z inwencji pracowników i sprawia, że podejmują się oni realizacji celów zgodnych z własnymi preferencjami, motywacją działania i pasją<sup>5</sup>. Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do

<sup>3</sup> A. Krugielka, G. Bartkowiak, *Absolwent uczelni – pracownik wiedzy w procesie rozwoju. Perspektywa jednostki i organizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2017, s. 85–88.

<sup>4</sup> J.M. Berg, A. Wrześniewski, J.E. Dutton, *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behaviour” 2010, nr 31, s. 179.

<sup>5</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behaviour” 2012, nr 80, s. 173.

samej modyfikacji zadań zawodowych, ale w efekcie zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy.

Pojęcie to po raz pierwszy zastosowali Wrześniewski i Dutton (2001), rozumiejąc przez nie proces, w ramach którego pracownicy dostosowują i modyfikują swoją pracę na trzy sposoby: zmieniają zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do formalnych wymogów; modyfikują swoje relacje interpersonalne w pracy (także zakres i charakter), np. utrzymując kontakty poza formalne drogą e-mailową; dokonują zmiany o charakterze poznawczym, zmieniają swoją percepcję realizowanych w pracy celów życiowych, jako niekoniecznie związanych z celami materialnymi<sup>6</sup> lub uznając określone realizowane zadania za nużące, ale ważne ze względu na charakter wykonywanej pracy.

Nieco później Tims i Bakker, konceptualizując pojęcie *job crafting*, odwołali się do teorii wymaganych zasobów (ang. *job demands-resources theory* – JD-R), podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby lepiej dostosować (znaleźć równowagę – przyp. G.B., A.K.) do wykonywanej pracy swoje możliwości i preferencje. Zgodnie z przyjętym przez niego modelem *job crafting* wiąże się z fizycznym i psychologicznym wysiłkiem generującym fizjologiczne i psychologiczne koszty<sup>7</sup>. Tak np. praca z trudnym klientem wiąże się z obciążeniem emocjonalnym i jednocześnie posiadane zasoby pozwalają pracownikowi uzyskiwać wsparcie w dążeniu do celu związanego z pracą, ograniczają wymagania i prowadzą do personalnego rozwoju.

Kontynuując te rozważania, Roczniwska i Puchalska-Kamińska wyrażają pogląd, że prezentowany model zmierza do budowania dobrostanu jednostki, dając podstawę do powiększania i optymalizowania dotychczas posiadanych zasobów, własnej aktywności zawodowej i np. poprzez zwracanie się pracownika do swojego przełożonego i pozyskiwanie sprzężenia zwrotnego od przełożonych. Model ten także umożliwi poszukiwanie nowych wyzwań, np. poprzez uczestnictwo w nowym projekcie, i ograniczanie takiej aktywności zawodowej, która wydaje się nazbyt obciążająca, przytłaczająca pracownika (ang. *hindering job demands*)<sup>8</sup>. Zgodnie z tym ujęciem koncepcja *job crafting* odwołująca się do modelu JD-R składa się z czterech komponentów-wymiarów:

- powiększanie strukturalnych zasobów pracy (*increasing structural job resources*) – odnosi się do aktywności w celu pozyskiwania większej różnorodności zasobów możliwości rozwoju i większej autonomii;

<sup>6</sup> M.A. Roczniwska, M. Puchalska-Kamińska, *Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin” 2017, vol. 48 (2), s. 199.

<sup>7</sup> A.B. Bakker, E. Demerouti, *The job demands-resources model: state of art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, nr 22 (3).

<sup>8</sup> M.A. Roczniwska, M. Puchalska-Kamińska, op. cit., s. 199.

- zwiększanie społecznych zasobów pracy (*increasing social job demands*) – następuje wówczas kiedy pracownik otrzymuje więcej wsparcia poprzez korzystanie z superwizji, coaching lub sprzężenie zwrotne;
- powiększanie prorozwojowych wyzwań w pracy (*increasing challenging job demands*) – sprowadza się do pozyskiwania kompetencji pozwalających realizować coraz trudniejsze zawodowe cele, które prowadzą do personalnego wzrostu i zwiększania satysfakcji z pracy;
- ograniczanie nadmiernie obciążających wymagań związanych z wykonywaną pracą (*decreasing hindering job demands*) – ma miejsce wówczas kiedy pracownik wykazuje inicjatywę i podejmuje działania aby zmniejszyć wymagania pracy spostrzegane jako zbyt przytłaczające<sup>9</sup>.

Zdaniem autorek pojawienie się *job crafting* jest reakcją pracowników na nadmierne wystandaryzowanie zadań realizowanych w trakcie pracy zawodowej, niedających szansy na jakąkolwiek dowolność działania, zmierzających do całkowitej alienacji jednostki od wykonywanej pracy, pozbawiających ją możliwości decydowania, a raczej egzekwujących wypełnianie konkretnych instrukcji. Nie chodzi tu o całkowite wyeliminowanie standaryzacji pracy, które nie byłoby możliwe w dziedzinach zmilitaryzowanych (np. w wojsku, policji), w transporcie powietrznym i naziemnym, procedurach leczenia i postępowania w służbie zdrowia itp., ale o pozostawienie pracownikowi w pracy pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i dostosowanie.

Dostosowanie to polega na uwzględnieniu szeregu kryteriów związanych z osobowością podmiotu, jego preferencjami i zainteresowaniami, kwalifikacjami i kompetencjami, specyficznymi potrzebami psychicznymi, jak również uznawanym systemem wartości, a także specyfiką środowiska pracy. Jego celem jest dążenie do swoistej harmonii między wizją i percepcją swojej pracy przez pracownika a wymaganiami środowiska.

Hierarchia uwzględnianych kryteriów wydaje się mieć charakter zindywidualizowany. U jej podstaw może leżeć określony, *prospołeczny system wartości*, ukierunkowujący działanie człowieka na rzecz dobra Innego lub grupy ludzi.

Ponadto modyfikacja formalnego zakresu czynności może wiązać się z koniecznością *poczucia sensu wykonywanej pracy*, która wg indywidualnego uznania może prowadzić do jej wykonywania poza normatywnymi godzinami, jeśli pracownik, który ją wykonuje, uzna to za słuszne i celowe, bądź do rezygnacji z takich czynności, które w opinii pracownika są przekraczające jego możliwości, tj. nadmiernie obciążające.

<sup>9</sup> M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behaviour” 2012, nr 80.

Pracownicy mogą odnajdować sens w konkretnej pracy i angażować się w nią (np. prezentować zamiłowanie do pracy<sup>10</sup>, doceniać znaczenie pracy w życiu człowieka<sup>11</sup> lub też wartości związane z pracą<sup>12</sup>). Ich orientacja na pracę ma charakter motywacji wewnętrznej, w przeciwieństwie do orientacji zewnętrznej, najczęściej narzucającej przez pracodawcę. W popularnym modelu charakterystyki pracy poczucie sensu pracy oznacza dominujący stan psychiczny w trakcie wykonywania pracy, z którą ta jednostka się utożsamia, która dla jednostki ma szczególne znaczenie i która wymaga zróżnicowanych umiejętności<sup>13</sup>. Tak więc jednym z kryterium uznania określonej aktywności pracownika za *job crafting* jest poczucie sensu płynące z wykonywania pracy w najszerszym tego słowa rozumieniu.

*Preferencje odnoszące się do wykonywania określonej pracy* wiążą się z pozytywnymi emocjami doświadczanymi w pracy. Pozytywne emocje są treścią doznań nazwanych przez psychologów pozytywnych „przepływem” (ang. *flow*)<sup>14</sup>.

Rozważając czynniki warunkujące i wywierające wpływ na zachowania podejmowane w ramach *job crafting*, należy wymienić czynniki związane z jednostką – charakterystyką osobowości osoby, która je podejmuje<sup>15</sup>, jej postawami<sup>16</sup>, specyfiką i charakterystyką danej pracy<sup>17</sup>, konkretnymi wymaganiami pracy<sup>18</sup>,

---

<sup>10</sup> R.N. Kanungo, *Measurement of job and work involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1982, nr 67.

<sup>11</sup> I.M. Paullay, G.M. Alliger, E.F. Stone-Romeo, *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*, „Journal of Applied Psychology” 1994, nr 79.

<sup>12</sup> W.R. Nord, A.R. Brief, J.M. Atieh, E.M. Doherty, *Work values and the conduct of organizational behavior*, „Research in Organizational Behavior” 1988, nr 10.

<sup>13</sup> N. Sivanathan, K.A. Arnold, N. Turner, J. Barling, *Jak być dobrym liderem: Przywództwo transformacyjne a dobrostan*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 163.

<sup>14</sup> M. Csikszentmihalyi, *Przepływ*, Wydawnictwo Moderator, Taszów 2005.

<sup>15</sup> Por. A.B. Bakker, M. Tims, D. Derks, *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations” 2012, nr 65 (10); R.P. Bandura, P.R. Lyons, *The impact of personal motivators and job performance on job crafting: Empirical study*, „International Journal of Management and Human Resources” 2014, nr 2 (1).

<sup>16</sup> Por. C.Q. Lu, H.J. Wang, J.J. Lu, D.Y. Du, A.B. Baker, *Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and Job insecurity*, „Journal of Vocational Behavior” 2014, nr 84(2); M. Tims, A.B. Bakker, D. Derks, op. cit.

<sup>17</sup> Por. P. Lyons, *The crafting of jobs and individual differences*, „Journal of Business Psychology” 2008, nr 23(1–2).

<sup>18</sup> Por. P. Petrou, E. Demerouti, M.C.W. Peeters, W.B. Schaufeli, J. Hetland, *Crafting a job on daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*, „Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 33(8).

jak i czynnikami wynikającymi z bliższego otoczenia pracy<sup>19</sup>, poziomu udzielanej superwizji<sup>20</sup>. Istnieją dane wskazujące na szereg korzyści, do których prowadzi *job crafting*, takie jak doświadczanie przez podmiot pozytywnych emocji, kształtowanie pozytywnych postaw wobec pracy<sup>21</sup>, kształtowanie relacji i powiązań społecznych<sup>22</sup> i większe zaangażowanie w pracę.<sup>23</sup> Ponadto stwierdzono, że pracownicy różnią się poziomem realizacji *job crafting* i zakresem czynników wywierających wpływ i „podatnością na ich oddziaływanie” na poszczególne jednostki<sup>24</sup>. Istotne znaczenie ma także charakter wykonywanej pracy<sup>25</sup> i czynniki związane z relacjami społecznymi<sup>26</sup>. Z badań przeprowadzonych przez Bell i Njoli wynika, że osobowość odgrywa znaczącą rolę w się podejmowaniu przez poszczególnych pracowników zachowań w ramach *job crafting*. Autorzy zbadali istnienie zależności między czynnikami wchodzącymi w skład Wielkiej Piątki (sumiennością, ekstrawersją, ugodowością, otwartością na doświadczenie, neurotyzmem) a aktywnością *job crafting*. W ich rezultacie okazało się, że istnieje zależność między poszczególnymi czterema wymiarami (*Job Demands-Resource Model*) badanymi w ramach 21-punktowego kwestionariusza (*job crafting behavior questionnaire*) a ugodowością, otwartością na doświadczenie oraz neurotyzmem. Zatem mając wiedzę na temat poziomu poszczególnych wymiarów w ramach Wielkiej Piątki, można przewidywać skłonność pracowników do podejmowania działań *job crafting*.

---

<sup>19</sup> Por. R.E. Arts, *A multilevel study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity* (praca dyplomowa), 2012, <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/25263/Arts%203346145.pdf?sequence.pdf>.

<sup>20</sup> Por. B.E. Ghitulescu, *Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2013, nr 49(2).

<sup>21</sup> Por. I. Ko, *Crafting a job: Creating optimal EXPERIENCES AT WORK* (praca doktorska), Claremont Graduate University, Claremont 2011; J. van de Riet, *Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity* (praca dyplomowa), Eindhoven University of Technology, Eindhoven 2015.

<sup>22</sup> Por. G.R. Slemp, D.A. Vella-Brodic, *Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting and employee well-being*, „Journal of Happiness Studies” 2014, nr 15(4).

<sup>23</sup> Por. A.B. Bakker, M. Tims, D. Derks, *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations” 2012, nr 65(10); C. Leana, E. Appelbaum, I. Shevchuck, *Work process and Quality of Care in Early Childhood Education; The Role of Job Crafting*, „Academy of Management Journal” 2009, nr 52(6).

<sup>24</sup> Por. T. Bipp, E. Demerouti, *Which employees craft their job and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2015, nr 88(4).

<sup>25</sup> Ibidem.

<sup>26</sup> B.E. Ghitulescu, op. cit.

## Techniki stosowane w ramach *job crafting*

Jeżeli przyjąć, że *job crafting* oznacza sposoby, w ramach których pracownicy w sposób proaktywny *modyfikują zadania, relacje społeczne i percepcję swojej pracy*, tak aby uzyskać możliwie optymalne dostosowanie do warunków środowiska, to w prezentowanych badaniach narzuca się pytania o to, *jakie techniki stosują nauczyciele w odniesieniu do wymienionych trzech poziomów*.

W badaniach pierwszego etapu uczestniczyło 18 polskich nauczycieli akademickich, których zadanie polegało na spisywaniu w okresie jednego tygodnia wykonywanych w codziennej pracy czynności. W dalszej kolejności czterech sędziów kompetentnych (dwóch psychologów praktyków i dwóch psychologów-nauczycieli akademickich) dokonywało kwalifikacji lub odrzucenia tych zachowań jako aktywności w ramach *job crafting*. Następnie z osobami, u których zaobserwowano zachowania typu *job crafting* przeprowadzono wywiad pogłębiony, w którym zadawano im zamieszczone poniżej pytania. W ten sposób do wywiadu pogłębionego przystąpiło 10 polskich nauczycieli akademickich. W przypadku nauczycieli zagranicznych nie udało się zrealizować pierwszej części procedury, tzn. nie opisywali oni czynności wykonywanych w ciągu tygodnia pracy, natomiast bezpośrednio przeprowadzono z nimi wywiad pogłębiony (wśród 14 nauczycieli akademickich), w wyniku którego u 11 uczestników stwierdzono zachowania zaklasyfikowane do *job crafting*, a wypowiedzi poddano interpretacji. Ostateczną grupę nauczycieli akademickich zagranicznych stanowiły 3 osoby z Austrii, 3 badanych z Finlandii, 2 osoby ze Stanów Zjednoczonych i 2 nauczycieli z Wielkiej Brytanii.

Pytania zastosowane w trakcie wywiadu pogłębionego:

- *Czy inicjował Pan (Pani) jakieś zmiany i podejmował się nowych zadań w codziennie wykonywanej pracy?*
- *Co robi Pani/Pan dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?*
- *W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pani/Pana pracy?*
- *W jaki sposób Pan (Pani) wprowadzał(a) te zmiany lub inicjował(a) nowe zadania?*
- *Dlaczego były one potrzebne? Co pomagały one Panu (Pani) osiągnąć?*
- *Jakie rezultaty udało się Panu (Pani) osiągnąć, wprowadzając te zmiany i/lub podejmując się dodatkowych zadań?*
- *Czy podejmowanie się dodatkowych zadań wiązało się z koniecznością nawiązania nowych relacji lub wprowadzenia nowych praktyk opartych na kontaktach interpersonalnych?*
- *Czy zmieniała się ich forma, zakres bądź zwiększała ich częstotliwość?*



- Na czym polegała ich modyfikacja?
- Czy, ewentualnie w jakim stopniu, w efekcie dodatkowo podejmowane przez Pana (Panią) zadania doprowadziły do jakiś zmian w Pana (Pani) myśleniu o sobie, swoim miejscu pracy?
- Czego ta zmiana myślenia dotyczyła?

W trakcie badania formułowano jeszcze dalsze pogłębiające wypowiedzi pytania, np. *Proszę powiedzieć o tym coś więcej..., czy może Pan (Pani) podać jakiś przykład?*

### Wyniki zadań

Analizując wypowiedzi nauczycieli akademickich zatrudnionych w Polsce, kompetentni sędziowie zdiagnozowali *job crafting* u 10 nauczycieli (ok. 48%) i u 11 nauczycieli akademickich pracujących za granicą (ok. 52%).

**Tabela 1.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom strukturalnych aspektów zadań) wśród polskich nauczycieli akademickich

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach zadań	Liczba osób
Większa częstotliwość kontaktów ze studentami niż to wynika z obowiązkowych terminów	4
Udostępnianie studentom kodowanych baz danych	1
Użyczenie źródeł literaturowych	2
Własna, zaangażowana praca naukowa, niewynikająca z konieczności (osoby mające tytuł profesora)	1
Prowadzenie seminariów doktorantów niezrzeszonych (kandydatów na doktorantów)	2

Źródło: opracowanie własne.

Jak wskazują zamieszczone dane, nauczyciele akademicy w swoich wypowiedziach wykreowali szereg technik o charakterze dodatkowych zadań, zaklasyfikowanych do *job crafting*. Zdecydowana większość działań była dedykowana studentom, zróżnicowanych poziomów studiów. Zdaniem uczestniczących w badaniach osób, podejmowane dodatkowo działania wynikają nie tyle z preferencji ale z poczucia powinności wobec wykonywanego zawodu<sup>27</sup> i poczucia przymusu wykonywania dalszej pracy naukowej.

<sup>27</sup> O zjawisku tym wśród nauczycieli akademickich jako współwystępującym z normatywnym komponentem przywiązania organizacyjnego pisali (Bashir, Long 2015).

**Tabela 2.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom relacji społecznych) polskich wśród nauczycieli akademickich

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach relacji społecznych	Liczba osób
Niewynikające z obowiązku dzielenie się wiedzą z osobami, które są nią zainteresowane, rola mentora, coacha	3
Utrzymywanie kontaktów pozaformalnych z absolwentami	3
Udzielanie wsparcia i porad praktykom	2
Udzielanie wsparcia i rad młodszym kolegom na uczelni	2

Źródło: opracowanie własne.

Analiza treści zachowań *job crafting* podejmowanych przez nauczycieli akademickich na poziomie relacji społecznych sugeruje, że zaangażowanie nauczycieli w tym obszarze najczęściej sprowadzało się do udzielania wsparcia, porad i występowania w roli coacha, jak również dzielenia się wiedzą z absolwentami i młodszymi kolegami. Motywem takiej aktywności była chęć spełniania się w roli osoby pomagającej i doświadczane poczucie własnej kompetencji, które podnosi samoocenę. Podejmujące taką aktywność osoby twierdziły, że mimo zmęczenia doświadczają poczucia satysfakcji z dobrze wykonanej pracy.

**Tabela 3.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom percepcji) wśród polskich nauczycieli akademickich

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> (poziom percepcji)	Liczba osób
Pogłębiona autorefleksja odnosząca się do własnych preferencji	3
Świadomość własnych słabych stron i konieczności pracy nad nimi	1
Świadomość konieczności oczekiwania na zmiany w szkolnictwie wyższym	1
Świadomość konieczności ustawicznego rozwoju i uczenia się czegoś nowego	5

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiadając się na temat treści zachowań *job crafting* odnoszących się do poziomu percepcji, na pierwszym miejscu należałoby wymienić ich świadomość konieczności ustawicznego doksztalcania się. Aktywność ta w przypadku nauczycieli akademickich wydaje się jednak nieco kontrowersyjna odnośnie do tego, czy faktycznie można ją zaliczyć do zachowań *job crafting*, ze względu na sam charakter pracy pracowników naukowo-dydaktycznych, dla których praca naukowa wydaje się niemalże rutynowym zajęciem.

Świadomość konieczności zmian w szkolnictwie wyższym, wskazywanie na brak spójności i głębszego sensu w funkcjonujących aktualnie uregulowaniach prawnych można uznać za postawę zachowawczą, pozwalającą pracownikowi przeczekać funkcjonowanie systemu, którego nie akceptuje, a na którego funkcjonowanie aktualnie nie ma wpływu, bądź usprawiedliwianie się, że nie wprowadza zmian we własnym życiu zawodowym. Pogłębiona autorefleksja mająca na celu lepsze poznanie własnych preferencji wydaje się zachowaniem, które całkowicie spełnia kryterium klasyfikacji do zachowań typu *job crafting* na poziomie percepcji. Analizując wypowiedzi nauczycieli akademickich, można stwierdzić, że dokonywany przez nich wgląd w siebie prowadzi do pełniejszego uświadomienia sobie swojej roli, być może niekiedy traktowanej jak swoiste posłannictwo życiowe, i pozwala łatwiej znosić okresy dużego obciążenia pracą.

**Tabela 4.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom strukturalnych aspektów zadań) wśród zagranicznych nauczycieli akademickich

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach zadań	Liczba osób
Pozyskiwanie każdorazowo informacji zwrotnej po odbytych zajęciach w formie ocen i swobodnych anonimowych wypowiedzi słuchaczy	4
Wyznaczanie bardziej czytelnych kryteriów i oczekiwań odnoszących się do warunków zaliczania przedmiotu	4
Walka z biurokracją	2

Źródło: opracowanie własne.

W porównaniu z kategoriami dodatkowych zadań realizowanych w ramach *job crafting* przez nauczycieli akademickich pracujących w Polsce zagraniczni uczestnicy badań wymienili mniej, bo jedynie trzy kategorie, z których, zdaniem auterek, na największą uwagę zasługuje dążenie do pozyskiwania informacji zwrotnej od studentów jako źródła ewentualnego potwierdzenia lub stwierdzenia konieczności modyfikacji prowadzonych zajęć.

**Tabela 5.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom relacji społecznych) wśród zagranicznych nauczycieli akademickich

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach zadań	Liczba osób
Poświęcanie dodatkowego czasu dobrze rokującym doktorantom	4
Inicjowanie spotkań naukowych z pracownikami naukowo-dydaktycznymi	3
Poświęcanie dodatkowego czasu osobom, które nie mogły uczestniczyć w zajęciach	4

Źródło: opracowanie własne.

Analiza wypowiedzi zagranicznych nauczycieli akademickich skłania do ogólnej refleksji, że osoby te w większym stopniu niż polscy pracownicy naukowo-dydaktyczni oddzielają życie prywatne od pracy zawodowej i bardziej cenią sobie swój czas spędzany poza pracą. Z tego też względu zachowania uznane za typowe bądź całkowicie mieszczące się w niepisanej umowie, kontrakcie psychologicznym uznają za przejawy *job crafting* w aspekcie relacji społecznych.

**Tabela 6.** Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom percepcji) wśród zagranicznych nauczycieli akademickich

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach zadań	Liczba osób
Świadomość w zakresie konieczności zachowania „większej równowagi na rzecz życia prywatnego” między zaangażowaniem w życie zawodowe a realizacją własnych pasji i czasem poświęcanym rodzinie	5
Większe uświadamianie sobie przemijalności i względności zaszczytów osiągniętych w pracy zawodowej	2
Większe nastawienie na realizację swoich pozazawodowych celów	4

Źródło: opracowanie własne.

W postawie tej utwierdza ich refleksja nad swoją rolą zawodową, która, zdaniem autorek, zmierza w kierunku większej egocentryzacji własnego życia, a w szczególności życia zawodowego. Należałoby zatem zastanowić się, czy i w jakim stopniu możemy wtedy mówić o rozwoju osobowościowym bądź personalnym, do którego *job crafting* powinien prowadzić. Z drugiej strony dyskusyjne wydaje się twierdzenie, że rozwój osobowości dokonuje się wyłącznie wówczas kiedy człowiek intensywnie angażuje się w swoją rolę zawodową. W tej sytuacji nierozstrzygnięte pozostaje pytanie, czy jest zachowanie, które mieści się w pojęciu *job crafting*.

Największa rozbieżność dotyczyła aspektu strukturalnego modyfikacji, w obrębie którego nauczyciele akademicy modyfikują wykonywane zadania. Nauczyciele akademicy spoza Polski nie byli w stanie podać więcej niż trzech przykładów dostosowywania czy też chęci dokonania zmian swojej pracy do własnych preferencji.

## Podsumowanie i dyskusja

Uzyskane wyniki badań o charakterze jakościowym, mimo że odnoszą się do nielicznej próby badawczej nauczycieli akademickich w Polsce i poza jej granicami, potwierdzają fakt występowania zachowań klasyfikowanych jako *job crafting*.

Wprowadzana przez nich modyfikacja zadań w największym stopniu dotyczy zasobów pracy, tj. takiego dostosowywania realizowanej w jej ramach aktywności, aby w większym stopniu odpowiadała ich preferencjom, kompetencjom i pasji.

Oprócz tego uczestniczący w badaniu nauczyciele akademicki z Polski swoje dodatkowo podjęte zadania wyjaśniali, wyrażając pogląd, że z pracy nauczyciela, a w szczególności z jego „uświęconego tradycją” etosu, wynika zajmowanie się znacznie większą paletą spraw i podejmowanie większego zakresu obowiązku, niż wypływa to z rutynowego zakresu obowiązku pracownika naukowo-dydaktycznego.

Z wypowiedzi nauczycieli akademickich w Polsce wynika też ich dążenie do rozumienia i akceptacji sensu wykonywanej pracy – stąd biorą się sugestie wprowadzania zmian w obszarze obowiązującego prawodawstwa. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Roczniowską i Puchalską-Kamińską<sup>28</sup> oraz Spectora<sup>29</sup> czynnik ten odgrywa szczególne znaczenie jako mediator zachowań *job crafting*.

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń, które wynikają z przyjętej metodologii. Ponadto, co być może wynika z niedoskonałości procedury badawczej, którą można uznać za nieco uproszczoną w stosunku do polskich nauczycieli akademickich, w grupie zagranicznych nauczycieli można było zaobserwować mniej zachowań stanowiących przejawy *job crafting* niż wśród polskich badanych. Zastanawiająca wydaje się też refleksja zagranicznych uczestników badań, podejmowana na poziomie percepcji, która w zasadzie zmierza w kierunku ograniczania roli pracy zawodowej w ogólnej aktywności życiowej na rzecz penetrowania innych dziedzin życia, połączonych z realizacją swoich zainteresowań i skupianiem się na własnej osobie.

Wyniki badań, do których autorki się odwołują, mimo że same badania, jak to w przypadku badań jakościowych bywa, bazują na subiektywnych narracjach i informacjach udzielanych w trakcie pogłębionego wywiadu, mogą być obarczone błędem spowodowanym chęcią przedstawienia się przez osoby badane w bardziej korzystnym świetle. Należy także pamiętać, że w drugiej części badań brały udział tylko 21 osób, co oznacza, że uzyskane dane nie powinny zostać poddane generalizacji. Niezależnie od wspomnianych ograniczeń, zaprezentowane badania wydają się znacząco przybliżyć czytelnikowi problematykę *job crafting* wśród polskich i zagranicznych nauczycieli akademickich.

<sup>28</sup> M.A. Roczniowska, M. Puchalska-Kamińska, *Are managers also crafting leaders? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin” 2017, vol. 48(2).

<sup>29</sup> P.E. Spector, *Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work*, „Human Relations” 1986, nr 39(11), s. 1005–1016, <http://doi.org/10.1177/001872678603901104>.

**BIBLIOGRAFIA**

- Arts R.E., *A multilevel study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity* (praca dyplomowa), 2012, <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/25263/Arts%203346145.pdf?sequence.pdf>. [dostęp: 11.12.2019 r.]
- Bandura R.P., Lyons P.R., *The impact of personal motivators and job performance on job crafting: Empirical study*, „International Journal of Management and Human Resources” 2014, nr 2(1), s. 77–94.
- Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands-resources model: state of art*, „Journal of Managerial Psychology” 2007, nr 22(3), s. 309–328.
- Bakker A.B., Tims M., Derks D., *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations” 2012, nr 65(10), s. 33–59.
- Bashr N., Long Ch.S., *The relation between training and organizational commitment among academicians in Malaysia*, „Journal of Management Development” 2015, vol. 34, No 10, s. 1227–1245, [www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm](http://www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm).
- Bartkowiak G., *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1999.
- Bell C., Njoli N., *The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution*, „S.A. Journal of Human Resource Management” 2016, ISSN: 9online) 2071-078X, (print), s. 1683-1784.
- Berg J.M., Wrześniewski, A. Dutton J.E., *Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*, „Journal of Organizational Behaviour” 2010, nr 31, s. 158–186.
- Bipp T., Demerouti E., *Which employees craft their job and how? Basic dimensions of personality and employees’ job crafting behavior*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology” 2015, nr 88(4), s. 631–655.
- Csikszentmihalyi M., *Przeptyw*, Wydawnictwo Moderator, Taszów 2005.
- Demerouti E., Bakker A.B., Halbesleben J.R., *Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study*, „Journal of Occupational Health Psychology” 2015, nr 20(4), s. 457–469.
- Ghitulescu B.E., *Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors*, „Journal of Applied Behavioral Science” 2013, nr 49(2), s. 206–245.
- Kanungo R.N., *Measurement of job and work involvement*, „Journal of Applied Psychology” 1982, nr 67, s. 341–349.
- Ko I., *Crafting a job: Creating optimal EXPERIENCES AT WORK* (praca doktorska), Claremont Graduate University, Claremont 2011.
- Krugielka A., Bartkowiak G., *Absolwent uczelni – pracownik wiedzy w procesie rozwoju. Perspektywa jednostki i organizacji*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 2017.
- Leana C., Appelbaum E., Shevchuck I., *Work process and Quality of Care in Early Childhood Education; The Role of Job Crafting*, „Academy of Management Journal” 2009, nr 52(6), s. 1169–1192.

- Lu C.Q., Wang H.J., Lu J.J., Du D.Y., Baker A.B., *Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and Job insecurity*, „Journal of Vocational Behavior” 2014, nr 84(2), s. 142–152.
- Lyons P., *The crafting of jobs and individual differences*, „Journal of Business Psychology” 2008, nr 23(1–2), s. 25–36.
- Nord W.R., Brief A.R., Atieh J.M., Doherty E.M., *Work values and the conduct of organizational behavior*, „Research in Organizational Behavior” 1988, nr 10, s. 1–42.
- Paullay I.M., Alliger G.M., Stone-Romeo E.F., *Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality*, „Journal of Applied Psychology” 1994, nr 79, s. 224–228.
- Petrou P., Demerouti E., Peeters M.C.W., Schaufeli W.B., Hetland J., *Crafting a job on daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*, „Journal of Organizational Behavior” 2012, nr 33(8), s. 1120–1141.
- Roczniewska M.A., Puchalska-Kamińska M., *Are managers also crafting leaders? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin” 2017, vol. 48(2), s. 198–211.
- Singh V.L., M. Singh, *Techniques of Job Crafting: An Exploratory Study on Management Consultants*, „South Asian Journal of Management” 2016, vol. 23, no 2, April-June.
- Sivanathan N., Arnold K.A., Turner N., Barling J., *Jak być dobrym liderem: Przywództwo transformacyjne a dobrostan*, [w:] P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, PWN, Warszawa 2007, s. 153–169.
- Slemp G.R., Vella-Brodic D.A., *Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting and employee well-being*, „Journal of Happiness Studies” 2014, nr 15(4), s. 957–977.
- Spector P.E., *Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work*, „Human Relations” 1986, nr 39(11), s. 1005–1016, <http://doi.org/10.117001872678603901104> [dostęp: 11.12.2020 r.]
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behaviour” 2012, nr 80, s. 173–186.
- Van de Riet J., *Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity* (praca dyplomowa), Eindhoven University of Technology, Eindhoven 2015.