Grażyna Bartkowiak*

Akademia Marynarki Wojennej w Gdyni
Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych

Agnieszka Krugielka**

Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

***JOB CRAFTING* WŚRÓD POLSKICH PRACOWNIKÓW**

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest 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 przytoczone wyniki badań nad samym zjawiskiem i czynnikami współwystępującymi z *job crafting*; empirycznej, obejmującej prezentację wyników badań jakościowych, przeprowadzonych w grupie osób z wyższym wykształceniem, zatrudnionych na małych i średnich przedsiębiorstwach. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że zjawisko to występuje także w warunkach polskich. Uczestniczący w badaniach pracownicy podejmują działania zmierzające do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, chociaż wyrażają pogląd, że kadra kierownicza i przedsiębiorcy wyraźnie utrudniają im taką aktywność.

Słowa kluczowe: *job crafting* pracownicy

* Adres e-mail: grazyna.bartkowiak@op.pl.

** Adres e-mail: agnieszka.krugielka@put.poznan.pl.

Wprowadzenie

Od kilku dekad coraz częściej w literaturze z nauk humanistycznych i społecznych lansowany jest pogląd, że człowiek, aby się rozwijać, powinien spostrzegać siebie jako źródło własnych wyborów życiowych i postępowania, świat wokół siebie jako szansę dla możliwości, a planowane i realizowane cele jako rezultat swoich intencji¹.

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 miejsca w świecie. W przeciwieństwie do zaprezentowanego podmiotowego podejścia ujęcie przedmiotowe zakłada, że wartości uznawane w świecie należy odliczać, poczynwszy od instytucji społecznych, a więc organizacji, do których jednostka przynależy. Jej zachowanie, styl bycia jako członka organizacji są pozytywnie oceniane, jeśli w aktualnej perspektywie służy „tu i teraz” tej organizacji.

Współistnienie obu podejść nastrocza wiele trudności. Jedną 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 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, lecz także twórczego potencjału i osobistej inicjatywy pracowników usytuowanych

¹ Więcej informacji na ten temat można znaleźć w publikacjach: Bartkowiak (1999, s. 5), Obuchowski (2010, s. 9–10), Valaskakis (1989).

zarówno najniżej, jak i najniżej w strukturze organizacyjnej. Podsumowując, można stwierdzić, że indywidualizm w miejsce kolektywizmu staje się pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

Jednym z przejawów indywidualizmu jest personalizacja wykonywanej pracy, której oznaką 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.

Celem niniejszego artykułu uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy i w jakim stopniu *job crafting* występuje w polskich przedsiębiorstwach?
2. Jakie techniki zachowań w ramach *job crafting* stosują pracownicy z małych i średnich przedsiębiorstw?

1. Pojęcie *job crafting*

Job crafting w literaturze przedmiotu oznacza fizyczną i poznawczą modyfikację aktywności i zadań w trakcie wykonywanej przez pracownika pracy, nadającą jej personalnego wymiaru. Wówczas wykonywana praca ma charakter proaktywny, jest zindywidualizowana, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez niego nie narzuconej strategii (*bottom-up strategy*) i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy (Berg, Wrześniewski, Dutton, 2010, s. 179). Autorzy podkreślają, że wspomniana modyfikacja zadań wynika z inwencji pracownika i sprawia, że podejmują się realizacji celów zgodnych z własnymi preferencjami, motywacją działania i pasją (Tims, Bakker, Derks, 2012, s. 173). Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do samej modyfikacji zadań zawodowych, lecz także zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy (Berg i in., 2010).

Pojęcie to po raz pierwszy zastosowali Wrześniewski i Dutton (2001), rozumiejąc przez nie proces, w którego ramach pracownicy dostosowują i modyfikują swoją pracę na trzy sposoby: zmieniają zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do formalnych wymogów; modyfikują relacje interpersonalne w pracy (także ich zakres i charakter), np. utrzymując z sobą kontakty pozaformalne drogą e-mailową; dokonują zmiany o charakterze poznawczym, zmieniają percepcję

celów realizowanych w pracy i celów życiowych jako niekoniecznie związanych z celami materialnymi (za: Roczniwska, Puchalska-Kamińska, 2017, s. 199) lub uznając określone realizowane zadania za nużące, ale ważne ze względu na charakter wykonywanej pracy.

Podjmując dalsze prace nad konceptualizacją pojęcia *job crafting*, Tims i Bakker (2010) odwołali się do teorii wymaganych zasobów (ang. *job demands-resources theory* – JD-R), podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby lepiej się dostosować do wykonywanej pracy, swoich możliwości i preferencji. Zgodnie z przyjętym przez nich modelem *job crafting* wiąże się z fizycznym i psychologicznym wysiłkiem, generującym fizjologiczne i psychologiczne koszty (Bakker, Demerouti, 2007). Tak np. praca z trudnym klientem generuje obciążenie emocjonalne, a jednocześnie zgromadzone zasoby pozwalają pracownikowi uzyskiwać wsparcie w dążeniu do celu związanego z pracą (która niekiedy wymaga kontaktu z trudnymi klientami), ograniczają za pozbawione sensu wymagania wobec siebie i prowadzą do personalnego rozwoju.

Kontynuując te rozważania, Roczniwska i Puchalska-Kamińska (2017) wyraziły pogląd, że prezentowany przez Timsa i Bakker model zmierza do budowania dobrostanu jednostki, dając podstawę do powiększania i optymalizowania dotychczasowych zasobów własnej aktywności zawodowej (np. poprzez zwracanie się pracownika do przełożonego w celu pozyskiwanie sprzężenia zwrotnego dotyczącego produktywności jego pracy). Model ten umożliwia poszukiwanie nowych wyzwań (np. poprzez uczestnictwo w nowym projekcie) i ograniczanie tej aktywności zawodowej, która wydaje się nazbyt obciążająca i przytłaczająca pracownika (ang. *hindering job demands*) (Roczniwska, Puchalska-Kaminska, 2017, s. 199).

Zdaniem autorek artykułu, pojawienie się *job crafting* jest reakcją pracowników na nadmierne wystandaryzowanie zadań realizowanych w trakcie pracy zawodowej, niedające szansy na jakąkolwiek dowolność działania, zmierzające do całkowitej alienacji jednostki od wykonywanej pracy, pozbawiające ją możliwości decydowania, egzekwujące wypełnianie konkretnych instrukcji. Nie chodzi tu o całkowite wyeliminowanie standaryzacji pracy, ale o pozostawienie pracownikowi pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i dostosowanie do jego preferencji.

2. Techniki stosowane w ramach *job crafting* przez polskich pracowników

Ponieważ *job crafting* oznacza sposoby, jak pracownicy proaktywnie modyfikują zadania, relacje społeczne i percepcję swojej pracy, aby uzyskać możliwe optymalne dostosowanie do warunków środowiska, interesujące poznawczo wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytania sformułowane w prezentowanych badaniach – jakie techniki zachowań stosują w odniesieniu do wymienionych trzech poziomów:

1. Czy i w jakim stopniu wśród określonej grupy pracowników w warunkach polskich można mówić o *job crafting*?
2. Jakie techniki wchodziły w skład zachowań *job crafting* (w kategoriach struktury zadań, relacji społecznych i percepcji) w przypadku badanej grupy pracowników?

2.1. Organizacja i teren badań

W badaniach uczestniczyło 29 pracowników zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych. Ich zadanie polegało na szczegółowym spisywaniu w ciągu tygodnia wykonywanych w codziennej pracy czynności. Wszyscy uczestnicy badań zdobyli co najmniej wyższe licencjackie wykształcenie ekonomiczne, pięć lat stażu pracy i jednocześnie w trybie zaocznym odbywali studia magisterskie bądź podyplomowe. 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*. W wyniku tak przeprowadzonej selekcji zachowania zaklasyfikowane jako *job crafting* zaobserwowano u 16 pracowników. Następnie z osobami, u których zaobserwowano zachowania typu *job crafting*, przeprowadzono wywiad pogłębiony².

² W trakcie wywiadu pogłębionego zadawano następujące pytania:

Czy inicjował Pan/zainicjowała Pani jakieś zmiany i podejmował się/podejmowała się nowych zadań w codziennie wykonywanej pracy?

Co robi Pan/Pani dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?

W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pana/Pani pracy?

W jaki sposób wprowadzał Pan/wprowadzała Pani te zmiany lub inicjował/inicjowała 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?

2.2. Wyniki badań

Wypowiadając się w trakcie wywiadu pogłębionego na temat aktywności podejmowanej w ramach *job crafting*, pracownicy zatrudnieni na wykonawczych stanowiskach w firmach produkcyjno-handlowych i handlowych (małe i średnie firmy) wskazywali na trudności w dostosowaniu aktywności zawodowej do swoich kompetencji i kwalifikacji, które ich zdaniem, nie można wyjaśnić w sposób racjonalny, a są raczej przejawem chęci pokazania władzy przez właścicieli firm bądź osoby zatrudnione na kierowniczych stanowiskach.

W opinii badanych osób zachowania *job crafting* nie są pożądane, raczej oczekuje się, aby pracownik zachowywał się, jak to niegdyś bywało w czasach „głębokiego taylorizmu”, omalże zgodnie z instrukcją, nie ma tu miejsca na żadną autonomię. Jeśli ktoś z własnej woli chce pracować dłużej, jest to postrzegane jako chęć wymuszenia nadgodzin lub udowodnienia pracodawcy, że postępuje wbrew prawu pracy. Żaden pracodawca, w opinii pracowników, nie jest zainteresowany podejmowaniem przez pracownika jakiegokolwiek formy kształcenia się.

Zdaniem osób badanych, naprawdę trudno jest „dopasowywać” sobie pracę, można tylko więcej pracować i podejmować się dodatkowych zadań, które „nie przeszkadzają” przedsiębiorcom lub kadrze kierowniczej.

Jako motywy podejmowanych działań badane osoby podawały pozytywny stosunek emocjonalny do zadań przekraczających wymagania oraz poczucie sensu wykonywanych zadań, a także towarzyszące temu przeświadczenie o tym, że potrafią wykonać określone zadanie (np. wynegocjować korzystną dla firmy decyzję)

Co robi Pan/Pani dodatkowo, co nie wynika z obowiązków zawodowych?

W czym (jakiego rodzaju aktywności) przejawia się modyfikacja Pana/Pani pracy?

W jaki sposób wprowadzał Pan/wprowadzała Pani te zmiany lub inicjował/inicjowała nowe zadania?

Dlaczego były one potrzebne? Co pomagały one Panu/Pani osiągnąć?

Jakie rezultaty udało się Panu/Pani osiągnąć po wprowadzeniu tych zmiany i/lub podjęciu 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 modyfikacja?

Czy, ewentualnie, w jakim stopniu, 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: Proszę powiedzieć o tym coś więcej... Czy może Pan/Pani podać jakiś przykład?

lepiej niż inni pracownicy. Ponadto w wypowiedziach badanych pracowników można było dostrzec utożsamianie się z firmą i pragnienie działania, które zapewnia jej stabilizację. Temu służyło krytyczne ustosunkowanie się do niektórych funkcjonujących w firmie procedur i chęć współuczestnictwa w jej zarządzaniu. Z uzyskanych wypowiedzi wynika, że podejmując się zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, uczestniczący w badaniach pracownicy oczekują, aby ich działania były dostrzeżone i przynajmniej cieszyły się aprobatą przełożonych.

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

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach zadań	Liczba osób
Zgłaszanie możliwości usprawnień organizacyjnych lub technicznych	3
Wskazywanie dostrzeganych błędów w procedurach obowiązujących w firmach	5
Wypowiadanie krytycznej opinii w bezpośrednich relacjach z przełożonymi, która może skutkować zwolnieniem z pracy lub pogorszeniem relacji z przełożonym	2
Perfekcyjne wykonywanie zadań, przy przeświadczeniu, że i tak nie zostanie to dostrzeżone przez zwierzchników	1
Wykorzystywanie własnego kapitału społecznego dla osiągania przez firmę korzyści	2
Przyjmowanie odpowiedzialności za zadania w „imieniu firmy”, które leżą w gestii innych pracowników bądź kierownictwa	3

Ze względu na fakt, że niektóre z uczestniczących w badaniach osób podawały więcej niż jedną aktywność uznaną za *job crafting*, ich łączna suma w tej i następnej tabeli przekracza liczbę osób uczestniczących w badaniach.

Źródło: opracowanie własne.

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

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach relacji społecznych	Liczba osób
Dobrowolne dzielenie się wiedzą z innymi pracownikami	4
Udzielanie pomocy kolegom w „sprawach życiowych” absorbującej czas i nakłady	5
Mobilizowanie innych poprzez wskazywanie mocnych stron wykonywanej pracy	2
Integrowanie zespołów poprzez organizowanie spotkań poza formalnych (np. kawa imieninowa, wspólne wyjścia pań z pokoju do galerii itp.)	2

Źródło: opracowanie własne.

Wypowiadając się o efektach podejmowanych działań, badani pracownicy wskazywali jednocześnie na poczucie wewnętrznej satysfakcji z pomocy w rozwiązywaniu konkretnego problemu w firmie.

Wypowiadając się na temat zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, dotyczących relacji społecznych, udzielający wypowiedzi pracownicy nie tylko wskazywali, lecz także wysoko wartościowali własną chęć dzielenia się wiedzą ze współpracownikami, co ich zdaniem wymagało dodatkowego czasu, który trzeba było uzupełnić kosztem wolnego czasu. Oprócz tego wskazywali na własny wkład w tworzenie dobrej atmosfery w zespole pracowniczym, chociaż jednocześnie podawali przykłady, jak skutecznie czynią to ich koleżanki i koledzy. Głównym motywem takich działań była chęć spełniania się w kontaktach z najbliższym otoczeniem pracy, które jak twierdzili, jest dla nich drugim domem.

Podsumowanie

Uzyskane dane, w opinii autorek artykułu, wskazują na zainicjowany już proces personalizacji i indywidualizacji pracy, który ma miejsce w przedsiębiorstwach w polskich warunkach. Proces ten przejawia się w postaci podejmowania określonych technik zachowań zgodnie z przyjętym rozumieniem pojęcia *job crafting*, zaklasyfikowanych do modyfikacji struktury i zakresu wykonywanych zadań, zmiany aktywności w obrębie relacji społecznych oraz nieco odmiennej percepcji własnej pracy.

Analizując aktywność dnia pracy wśród osób badanych, a następnie poddając ją ocenie przez sędziów kompetentnych (metodą ekspercką), wyodrębniono w obu grupach badanych wiele technik realizowanych w ramach *job crafting*. Techniki te następnie weryfikowano w trakcie wywiadu pogłębianego w mniejszej grupie osób.

Uczestniczący w badaniach pracownicy wskazywali na kadrę kierowniczą i przedsiębiorców jako sprawców utrudnień w dopasowywaniu pracy do preferencji, kompetencji. Być może przyczyną takiej postawy są określone, powielane, choć już niezbyt aktualne wzorce sprawowania władzy, zakładające konieczność podporządkowania się woli kadry kierowniczej bądź przedsiębiorcy, oczekiwania pracy opartej wyłącznie na standardach i instrukcjach niezbędnych w dziedzinach zmilitaryzowanych, ale nie w przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych,

wśród pracowników z wyższym wykształceniem, mających przynajmniej pięć lat stażu pracy.

Problem współwystępowania autonomii, partycypacji decyzyjnej i konieczności ich wprowadzania jako warunku *job crafting* zwiększającego produktywność pracowników podejmowali cytowani już autorzy (Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2017; Spector, 1986), podkreślając, że jest ona warunkiem niezbędnym większego zaangażowania w wykonywaną pracę. Także opinie innych autorów (Kanungo, 1982; Paullay, Alliger, Stone-Romeo, 1994) potwierdzają, że pracownicy dostosowujący pracę do własnych preferencji starają się odnajdować sens w konkretnej pracy, bardziej angażować się w jej wykonywanie.

Z przeprowadzonych badań wynikają określone postulaty o charakterze aplikacyjnym. Należą do nich następujące sugestie skierowane do przedsiębiorców i kadry kierowniczej małych i średnich przedsiębiorstw:

- konieczność zwiększania autonomii i partycypacji decyzyjnej pracowników na stanowiskach wykonawczych,
- nieprzeciwstawianie interesów firmy i przedsiębiorcy jako pracodawców interesom pracowników, a raczej wskazywanie na wspólne wartości,
- promowanie pracowników podnoszących kwalifikacje,
- organizowanie spotkań integracyjnych wśród pracowników i z pracownikami.

Zaprezentowana procedura badawcza nie jest wolna od ograniczeń, do których należy zaliczyć subiektywną ocenę aktywności w trakcie dnia pracy, dokonaną przez osoby uczestniczące w badaniach oraz niezbyt liczną próbę badawczą.

Niezależnie od tego autorki żywią nadzieję, że uzyskane dane rzucą światło na niezbyt dobrze rozpoznaną w warunkach polskich problematykę *job crafting*.

Bibliografia

- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of art. *Journal of Managerial Psychology*, 3 (22), 309–328.
- Bakker, A.B., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 10 (65), 33–59.
- Bartkowiak, G. (1999). *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

- Berg, J.M., Wrześniewski, A., Dutton, J.E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity. *Journal of Organizational Behaviour*, 31, 158–186.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.
- Obuchowski, K. (2000). *Galaktyka potrzeb*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Paullay, I.M., Alliger, G.M., Stone-Romeo, E.F. (1994). Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality. *Journal of Applied Psychology*, 79, 224–228.
- Roczniewska, M.A., Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also ‘crafting leaders’? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 2 (48), 198–211.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relation*, 11 (39), 1005–1016. Pobrano z: <http://doi.org/10.117001872678603901104> (30.09.2017).
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 173–186.
- Valaskakis, N.K. (1989). Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej. W: J. Danecki (red.), *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Ku dialogowi paradygmatów. Polska 2000*. Wrocław: Ossolineum.
- Wrześniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisionning Employees as active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 2 (26), 79–201.

JOB CRAFTING AMONG POLISH EMPLOEES

Abstract

The subject of the study is the job crafting issue, currently still (from the point of view of empirical research) to a small extent present in the literature on the subject. The study is composed of two parts: a theoretical one in which the concept of job crafting was discussed and the results of research on the phenomenon and factors co-occurring with job crafting discussed, as well as empirical, including the presentation of qualitative research results carried out in a group of people with higher education. As a result of the research, it turned out that this phenomenon also occurs in Polish conditions. The employees participating

in the research undertake activities aimed at adapting the work to their own preferences, although they express the view that the managerial staff and entrepreneurs clearly hinder such activity.

Keywords: job crafting in Polish conditions

JEL code: H75