

Grażyna Bartkowiak*
Agnieszka Krugielka**

Job crafting wśród polskich przedsiębiorców i przedstawiciele kadry kierowniczej

Wstęp

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 swoich wyborów życiowych i swojego postępowania, świat wokół siebie jako szansę dla swoich 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 swojego miejsca w świecie. W przeciwieństwie do zaprezentowanego podmiotowego podejścia ujęcie przedmiotowe zakłada, że wartości uznawane w świecie należy odliczać począwszy od instytucji społecznych, a więc organizacji, do których jednostka przynależy. Jej zachowanie, styl bycia jako członka organizacji jest pozytywnie oceniany, jeśli w aktualnej perspektywie służy „tu i teraz” tejże organizacji.

Współistnienie obu podejść nastręcza wiele trudności. Jedna z nich sprowadza się do rozbieżności między formułującym się aktualnie podmiotowym paradygmatem i 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.

* Prof. AMW dr hab., Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych, Akademia Marynarki Wojennej, ul. Inżyniera Jana Śmidowicza 69, 81-103 Gdynia, grazyna.bartkowiak@op.pl

** Dr, Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Zarządzania, Politechnika Poznańska, ul. Plac Marii Skłodowskiej-Curie 5, 60-965 Poznań, agnieszka.krugielka@put.poznan.pl

¹ Więcej informacji na ten temat znajdzie czytelnik w publikacji G. Bartkowiak [1999, s. 5], K. Obuchowskiego [2000, s. 9–10] oraz N.K. Valaskakis [1989].

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 od twórczego potencjału i osobistej inicjatywy pracowników, usytuowanych zarówno najniżej, jak i najniżej w strukturze organizacyjnej. Indywidualizm w miejsce kolektywizmu staje się zatem pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

Jednym z elementów 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 zmierzającym do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, motywacji i pasji.

Celem niniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

1. Czy i w jakim stopniu *job crafting* występuje w warunkach polskich?
2. Jakie techniki zachowań w ramach *job crafting* stosują pracownicy wykonawczy i przedsiębiorcy 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 personalny wymiar. Wykonywana praca ma wówczas charakter proaktywny, jest zindywidualizowana, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nienarzuconej strategii (*bottom-up strategy*) i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i postrzegania pracy [Berg i inni, 2010, s. 179]. Autorzy podkreślają, że wspomniana modyfikacja zadań wynika z inwencji pracownika i sprawia, że podejmują się oni realizacji celów zgodnych z własnymi preferencjami, motywacją działania i pasją [Tims i inni, 2012, s. 173].

Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do samej modyfikacji zadań zawodowych, ale w efekcie zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy [Berg i inni, 2010].

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 ich zakres i charakter),

np. utrzymując z sobą kontakty pozaformalne drogą e-mailową; dokonują zmiany o charakterze poznawczym, zmieniają swoją 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 odwołali się do teorii wymaganych zasobów (*job demands-resources theory* – JD-R), podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby lepiej się dostosować (znaleźć równowagę) do wykonywanej pracy, swoich możliwości i preferencji [Tims i inni, 2010], uwzględniając w dużym stopniu cele organizacji. Zgodnie z przyjętym przez nich modelem *job crafting* wiąże się z fizycznym i psychologicznym wysiłkiem, generującym fizjologiczne i psychologiczne koszty [Bakker, Demorouti, 2007]. Tak np. praca z trudnym klientem generuje obciążenie emocjonalne, a jednocześnie posiadane zasoby pozwalają pracownikowi uzyskiwać wsparcie w dążeniu do celu związanego z pracą (która niekiedy wymaga kontaktu z trudnymi klientami), ograniczają uznane za pozbawione sensu wymagania wobec siebie i prowadzą do personalnego rozwoju.

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

Zgodnie z tym ujęciem koncepcja *job crafting* odwołuje się tu do modelu JD-R i jest złożona z czterech komponentów-wymiarów:

- powiększanie strukturalnych zasobów pracy (*increasing structural job resources*),
- zwiększanie społecznych zasobów pracy (*increasing social job demands*),
- powiększanie porozwojowych wyzwań w pracy (*increasing challenging job demands*),
- ograniczanie nadmiernie obciążających wymagań związanych z wykonywaną pracą (*decreasing hindering job demands*).

Powiększanie strukturalnych zasobów pracy odnosi się do aktywności w celu pozyskiwania większej różnorodności zasobów możliwości rozwoju i większej autonomii.

Zwiększanie społecznych zasobów pracy następuje wówczas, kiedy pracownik otrzymuje więcej wsparcia poprzez korzystanie z superwizji, coachingu lub sprzężenia zwrotnego.

Powiększanie prorozwojowego charakteru pracy sprowadza się do pozyskiwania kompetencji pozwalających realizować coraz trudniejsze zawodowe cele, które prowadzą do personalnego wzrostu i zwiększania satysfakcji z pracy.

Ograniczanie nadmiernych wymagań, związanych z wykonywaną pracą ma miejsce wówczas, kiedy pracownik wykazuje inicjatywę i podejmuje działania, aby zmniejszyć wymagania pracy spostrzegane jako zbyt przytłaczające [Tims i inni, 2012].

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, a raczej egzekwujące wypełnianie konkretnych instrukcji. Nie chodzi tu o całkowite wyeliminowanie standaryzacji pracy (które nie byłoby możliwe w dziedzinach zmilitaryzowanych, wojsku, policji, w transporcie powietrznym i naziemnym, procedurach leczenia i postępowania w służbie zdrowia itp.), ale o pozostawienie pracownikowi pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i dostosowanie do jego preferencji.

Dostosowanie to polega na uwzględnieniu szeregu kryteriów związanych z osobowością podmiotu, jego 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 indywidualizowany. U jej podstaw najczęściej leży określony, prospołeczny system wartości, ukierunkowujący działanie człowieka na rzecz dobra Innego lub grupy ludzi².

Ponadto modyfikacja formalnego zakresu czynności wiąże się z koniecznością poczucia sensu wykonywanej pracy, która wg indywidualnego uznania może prowadzić do jej podejmowania poza normatywnymi

² Przykładem takiego zachowania może być codzienne przestawianie obrazów przez pielęgniarki na ścianie w sali szpitalnej, gdzie przebywają osoby znajdujące się w śpiączce, w klinice „Budzik”, niewynikające z ich obowiązków ani podpisywanej karty czynności.

godzinami, o ile pracownik, który ją wykonuje, uzna tę aktywność za słuszną i celową. Jednocześnie modyfikacja ta może prowadzić do rezygnacji z czynności, które w opinii pracownika przekraczają jego możliwości, tj. nadmiernie obciążają.

Pracownicy dostosowujący swoją pracę do własnych preferencji starają się odnajdować sens w konkretnej pracy, angażować się [Kanungo, 1982; Paullay i inni, 1994] lub/i uznawać wartości związane z pracą jako podstawową aktywność życiową człowieka [Nord i inni, 1988]. Wówczas ich orientacja na pracę ma charakter motywacji wewnętrznej, w przeciwieństwie do orientacji zewnętrznej, najczęściej narzucanej przez pracodawcę [Robertson, 1980].

W popularnym modelu cech pracy (JCM) [Hackman, Oldham, 1980] poczucie sensu pracy oznacza dominujący stan psychiczny w trakcie wykonywania pracy, z którą pracownik się utożsamia, która dla niego ma szczególne znaczenie, i która wymaga zróżnicowanych umiejętności [Sivanathan i inni, 2007, s. 163]. Tak więc jednym z kryteriów uznania określonej aktywności pracownika za *job crafting* jest poczucie sensu płynące z aprecjonującego stosunku do 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 (*flow*) [Csikszentmihalyi, 2005].

Rozważając determinanty warunkujące i wywierające wpływ na zachowania podejmowane w ramach *job crafting*, należy wymienić czynniki związane z jednostką: charakterystyką osobowości osoby, która je podejmuje [Bakker i inni, 2012; Bandura, Lyons, 2014], jej postawami [np. Lu i inni, 2014; Tims i inni, 2012], specyfiką i charakterystyką konkretnej pracy [np. Lyons, 2008], wymaganiami pracy [np. Petrou i inni, 2012], jak i czynnikami wynikającymi z bliższego otoczenia pracy [np. Arts, 2012] i poziomu udzielanej mu w pracy superwizji [Ghitulescu, 2013].

Istnieją dane wskazujące na szereg korzyści, do których prowadzi *job crafting*. Są to: doświadczanie przez podmiot pozytywnych emocji, kształtowanie pozytywnych postaw wobec pracy [Ko, 2011; Van de Riet, 2015], kształtowanie relacji i powiązań społecznych [Slemp, Vella-Brodnik, 2014] i większe zaangażowanie w pracę [Bakker i inni, 2012; Leana i inni, 2009; Tims i inni, 2013].

Ponadto stwierdzono, że pracownicy różnią się poziomem realizacji *job crafting* i zakresem podatności na czynniki wywierające wpływ na poszczególne jednostki [np. Bipp, Demeurouti, 2015]. Istotne znaczenie ma także

charakter wykonywanej pracy [Bipp, Demeurouti, 2015] i uwarunkowania związane z relacjami społecznymi [np. Ghitulescu, 2013].

Z badań przeprowadzonych przez Bell i Njoli [2016] wynika, że osobowość odgrywa znaczącą rolę w podejmowaniu określonych zachowań przez poszczególnych pracowników, w ramach *job crafting*. Autorzy ci zbadali istnienie zależności między czynnikami wchodzącymi w skład tzw. 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) modelu *job crafting*, badanymi za pomocą 21-punktowego kwestionariusza (*job crafting behavior questionnaire*), a ugodowością, otwartością na doświadczenie oraz neurotyzmem. Mając wiedzę na temat poziomu poszczególnych wymiarów w ramach Wielkiej Piątki, można zatem przewidywać skłonność pracowników do podejmowania działań *job crafting*.

W badaniach prezentowanych przez Roczniowską i Puchalską-Kamińską [2017] stwierdzono, że osoby wykonujące pracę kierownika częściej niż pozostali pracownicy modyfikują realizowane w ramach pracy zadania. Autorki uzasadniały częstszą współwystępowalność *job crafting* u osób tworzących kadrę kierowniczą przedsiębiorstw ich przyzwyczajeniem się do uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie, doświadczaniem większej swobody w organizowaniu sobie i innym pracy i większą autonomią w działaniu.

2. Techniki stosowane w ramach *job crafting* w świetle wyników badań pracowników wykonawczych i przedsiębiorców

Przyjmując, że *job crafting* oznacza sposoby, w ramach których pracownicy proaktywnie modyfikują zadania, relacje społeczne i percepcję swojej pracy, tak aby uzyskać możliwe optymalne dostosowanie do warunków środowiska, interesujące poznawczo wydaje się uzyskanie odpowiedzi na pytania sformułowane w prezentowanych badaniach: jakie techniki zachowań stosują oni w odniesieniu do wymienionych trzech poziomów oraz czy miejsce pracowników w hierarchii organizacyjnej ma wpływ na występowanie *job crafting*?

1. Czy i w jakim stopniu wśród określonej grupy przedsiębiorców występuje zjawisko *job crafting*? W jakiej aktywności zjawisko to się przejawia?
2. Jakie techniki wchodzi w skład zachowań *job crafting* (w kategoriach struktury zadań, relacji społecznych i percepcji) w przypadku wybranej grupy przedsiębiorców – właścicieli małych i średnich firm?

W badaniach uczestniczyło 29 pracowników wykonawczych, zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych, i 17 przedsiębiorców, właścicieli małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjno-handlowych i handlowych. Ich zadanie polegało na szczegółowym spisywaniu przez jeden tydzień wykonywanych w codziennej pracy czynności. Wszyscy uczestnicy badań posiadali co najmniej wyższe licencjackie wykształcenie ekonomiczne i jednocześnie w trybie zaocznym odbywali studia magisterskie bądź byli uczestnikami studiów podyplomowych. 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 i 11 przedsiębiorców. Następnie z osobami, u których zaobserwowano zachowania typu *job crafting*, przeprowadzono wywiad pogłębiony, w którym zadawano im następujące pytania.

- Czy inicjował Pan (Pani) jakieś zmiany i podejmował 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(a) Pan (Pani) 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 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?

3. Wyniki badań

3.1. Pracownicy na stanowiskach wykonawczych zatrudnieni w firmach produkcyjno-handlowych i handlowych (małe i średnie firmy)

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

Tablica 1. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom strukturalnych aspektów zadań) wśród pracowników wykonawczych

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach zadań ³	Liczba osób
Zgłaszanie możliwości usprawnień organizacyjnych lub technicznych	3
Wskazywanie dostrzeganych błędów w procedurach obowiązujących w firmach	5
Wypowiadanie swojej 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 swojego kapitału społecznego dla osiągnięcia przez firmę korzyści	2
Przyjmowanie odpowiedzialności za zadania w „imieniu firmy”, które leżą w gestii innych pracowników bądź kierownictwa	3

Źródło: Opracowanie własne.

W opinii osób badanych 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 w nich miejsca na żadną autonomię. Jeśli z własnej woli chce pracować dłużej, jest to postrzegane jako chęć wymuszenia nadgodzin lub udowodnienia pracodawcy, że postępuje on wbrew prawu pracy. Żaden pracodawca, w opinii pracowników, nie jest też zainteresowany podejmowaniem przez pracownika jakiegokolwiek formy kształcenia się.

³ Ze względu na fakt, że niektóre z uczestniczących w badaniach osób podawały więcej niż jedną aktywność uznaną za *job crafting* ich łączna suma zarówno w tej, jak i następnym tablicach przekracza liczbę osób uczestniczących w badaniach.

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

Wypowiadając się o efektach podejmowanych działań, badani pracownicy wskazywali jednocześnie na poczucie wewnętrznej satysfakcji z pomocy w rozwiązaniu konkretnego problemu w firmie lub zorganizowania towarzyskiej, integrującej zespół imprezy.

Tablica 2. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom relacji społecznych) wśród pracowników wykonawczych

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 pozaformalnych (np. kawa imieninowa, wspólne wyjścia pań z pokoju do galerii itp.)	2

Źródło: Opracowanie własne.

Wypowiadając się na temat zachowań zaklasyfikowanych jako *job crafting*, dotyczących relacji społecznych, udzielający wypowiedzi pracownicy nie tylko wskazywali, ale zarazem wysoko wartościowali własną chęć dzielenia się wiedzą ze swoimi współpracownikami, co ich zdaniem wymagało dodatkowego czasu, który trzeba było uzupełnić kosztem swojego 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 ze swoim najbliższym otoczeniem pracy, które jak twierdzili, jest dla nich drugim domem.

Tablica 3. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom percepcji) wśród pracowników wykonawczych

Zachowania wchodzące w skład <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Uświadomienie sobie, że każde środowisko pracy niesie za sobą nowe wyzwania, ale także nowe, swoiste problemy	6
Uświadomienie sobie konieczności wykonywania zadań nie lubianych, ale istotnych z punktu widzenia interesów firmy, jednocześnie ich ograniczanie, jeśli jest inna osoba, która je może wykonać lepiej	5
Uświadomienie sobie swoich słabych stron, w porównaniu z innymi pracownikami, unikanie określonych zadań	2
Uświadomienie sobie znaczenia „bycia zaangażowanym zawodowo” w przypadku pracowników w wieku przedemerytalnym	1
Uświadomienie sobie konieczności pracy nad własnym rozwojem zawodowym	16

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wskazują uzyskane dane, dostrzeżona u siebie zmiana myślenia, w wypowiedziach pracowników udzielających informacji, jest efektem swoistego dojrzewania w roli pracownika lub poznania specyfiki przedsiębiorstwa, które jest ich miejscem pracy. W narracji pracowników wymagało to upływu czasu, ażeby uświadomili sobie własne preferencje i słabe strony, z drugiej strony, aby uznali za naturalne i nie uciekali od problemów, które zawsze występują w sytuacji, kiedy różniący się od siebie ludzie wchodzi z sobą w relacje. Można przypuszczać, że w ten sposób jako bardziej świadome podmioty będą w stanie albo w większym stopniu starać się dostosować wykonywaną przez siebie pracę, a następnie ją zaakceptować, aby zachować równowagę wewnętrzną, albo w sytuacji, gdy nie widzą takich możliwości, podjąć działania, aby znaleźć dla siebie bardziej odpowiednie miejsce pracy.

3.2. Przedsiębiorcy (właściciele) małych i średnich firm handlowych i przemysłowo-handlowych

Analizując własną aktywność w aspekcie modyfikacji swojej pracy, przedsiębiorcy podawali szereg zachowań, które ich zdaniem zdecydowanie wykraczały poza obowiązki zawodowe, w odniesieniu do relacji z pracownikami, jednak wypowiadając się na temat własnej aktywności

w ramach zachowań *job crafting*, nie byli w stanie wygenerować dodatkowo realizowanych zadań, które by wykraczały poza ich rutynową pracę. Wynikało to w ich opinii z rozumienia przez siebie własnej roli zawodowej jako właściciela firmy i przedsiębiorcy, którego praca nie posiada ani limitu godzin, ani limitu zadań. Innymi słowy, w przypadku przedsiębiorców zachowania uznane za *job crafting* pojawiały się wyłącznie w odniesieniu do relacji społecznych i percepcji swojej pracy.

Tablica 4. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom relacji społecznych) wśród przedsiębiorców

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach relacji społecznych	Liczba osób
Wyjaśnienie konieczności podjęcia się przez pracowników wykonywania określonych zadań, w określonym czasie (i podporządkowania się woli właściciela firmy) z punktu widzenia realizacji interesów firmy (chodzi o przetrwanie na rynku)	5
Uwzględnianie sytuacji życiowej pracownika, wykraczającej poza zobowiązania kodeksu pracy	10
Pomoc osobom wymagającym wsparcia poza firmą	4

Źródło: Opracowanie własne.

Dodając własne komentarze do wykreowanych kategorii *job crafting*, przedsiębiorcy wskazywali na konieczność okazania „swoistej opieki” w stosunku do pracowników, którzy w ich opinii są osobami nie zawsze wystarczająco zaradnymi i zmotywowanymi, zarówno w warunkach zawodowych, jak i pozazawodowych. Ponadto, jak twierdzili przedsiębiorcy, pracownicy ci często niewystarczająco utożsamiają się z własną firmą i nie do końca rozumieją konieczność wykonywania określonych zadań w czasie, który z punktu widzenia ich własnych interesów nie jest dogodny. Jako przyczynę treści określonych zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* przedsiębiorcy najczęściej wskazywali na poczucie wewnętrznej powinności wobec ludzi, których zatrudniają, a następnie jako swoje zobowiązanie wobec własnego przedsiębiorstwa.

Tablica 5. Treść zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* (poziom percepcji) wśród przedsiębiorców

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Rozumienie i konieczność uwzględniania (np. przy planowaniu zadań) błędów ludzkich	11
Konieczność uznawania zasady ograniczonego zaufania	10

Czynniki współwystępujące z <i>job crafting</i> w kategoriach percepcji	Liczba osób
Akceptacja słabości swoich pracowników w kontekście oceny własnych kompetencji	7
Uświadomienie sobie, że ani sukcesy firmy, ani okresy jej kłopotów i porażek nie trwają wiecznie	2
Uświadomienie sobie konieczności myślenia perspektywicznego w zakresie własnego dokształcania się (w przeciwieństwie do postawy spoczywania na laurach), nawet wówczas kiedy firma funkcjonuje dobrze lub bardzo dobrze	8

Źródło: Opracowanie własne.

Wypowiedzi przedsiębiorców wielokrotnie wskazywały na zmianę percepcji w odniesieniu do swojej roli w przedsiębiorstwie, jednak zdaniem autorek trudno jest jednoznacznie stwierdzić, czy współwystępują one bądź są przejawem zachowań zaklasyfikowanych do *job crafting* w postaci ukierunkowania własnego myślenia na rozwój zawodowy, autorefleksji, czy też są wynikiem stosunkowo bogatego doświadczenia i chęci pogłębienia współpracy z ludźmi, bardziej pełnego rozumienia ich problemów i problemów związanych z zarządzaniem grupą pracowników, czy też jednego i drugiego.

Zakończenie

Uzyskane dane, w opinii autorek artykułu, wskazują na zainicjowany już proces personalizacji i indywidualizacji własnej pracy, który ma miejsce w polskich przedsiębiorstwach. 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 szereg technik realizowanych w ramach *job crafting*. Techniki te następnie weryfikowano w trakcie wywiadu pogłębionego w mniejszej grupie osób.

Wszyscy przedsiębiorcy uczestniczący w badaniach wyraźnie podkreślili, że modyfikowanie zadań w zakresie treści wykonywanej pracy i jej zasięgu nie należy zaliczać do technik *job crafting*, taka aktywność ich zdaniem jest wpisana w zakres ich obowiązków jako osób odpowiedzialnych za firmę. Pracownicy wykonawczy natomiast wskazywali na swoich przełożonych i przedsiębiorców jako sprawców utrudnień w dopasowywaniu pracy do swoich preferencji, kompetencji i motywacji do jej wykonywania.

Być może przyczyną takiej postawy są określone powielane, choć już niezbyt aktualne wzorce sprawowania władzy, zakładające konieczność podporządkowania się woli przedsiębiorcy, praca oparta wyłącznie na standardach i instrukcjach niezbędna w dziedzinach zmilitaryzowanych, ale nie w przedsiębiorstwach handlowych i produkcyjno-handlowych, wśród pracowników z wyższym wykształceniem, posiadających przynajmniej 5 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. W badaniach omawianych przez autorki kadra kierownicza częściej niż pozostali pracownicy dokonywała modyfikacji wykonywanych przez siebie zadań, zgodnie z własnymi preferencjami.

W badaniach przeprowadzonych przez autorki artykułu w trakcie wywiadu pogłębionego wszyscy przedsiębiorcy zaprzeczyli twierdzeniu, aby dostosowywali zadania wykonywane w pracy do własnych preferencji, co mogło wynikać z ich negatywnej oceny *job crafting* jako przejawu wygodnictwa, zachowania egoistycznego, ukierunkowanego wyłącznie na myślenie o sobie, nagannego moralnie. Być może przeprowadzenie badań w oparciu o zmodyfikowaną metodologię doprowadziłoby do innych wyników.

Z przeprowadzonych badań wynikają określone postulaty o charakterze aplikacyjnym. Należą do nich następujące sugestie, skierowane do przedsiębiorców:

- 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 swoje 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 rzucają pewne światło na niezbyt dobrze rozpoznaną w warunkach polskich problematykę *job crafting*.

Literatura

- Arts R.E. (2012), *A multilevel study on the contagion of job crafting between coworkers and the relationship between job crafting and adaptivity* (Master's thesis), <http://dspace.library.uu.nl/bitstream/handle/1874/25263/Arts%203346145.pdf?sequence.pdf>.
- Bandura R.P., Lyons P.R. (2014), *The impact of personal motivators and job performance on job crafting: Empirical study*, „International Journal of Management and Human Resources”, Vol. 2, No. 1.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2007), *The job demands-resources model: state of art*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 22, No. 3.
- Bakker A.B., Tims, Derks D. (2012), *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, „Human Relations”, Vol. 65, No. 10.
- Bartkowiak G. (1999), *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bell C., Njoli N. (2016), *The role of big five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution*, „SA Journal of Human Resource Management”, Vol. 14, No. 1.
- 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”, Vol. 31, No. 2–3.
- Bipp T., Demerouti E. (2015), *Which employees craft their job and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 88, No. 4.
- Csikszentmihalyi M. (2005), *Przeptyw*, Wydawnictwo Moderator, Taszów.
- Demerouti E., Bakker A.B., Halbesleben J.R. (2015), *Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 20, No. 4.
- Ghitulescu B.E. (2013) *Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors*, „Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 49, No. 2.
- Hackman I.P., Oldham G.R. (1980), *Work Redesign*, Addison–Wesley, Reading, MA.
- Kanungo R.N. (1982), *Measurement of job and work involvement*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 67, No. 3.
- Ko I. (2011), *Crafting a job: Creating optimal EXPERIENCES AT WORK* (Doctoral dissertation), Clarrmont Graduate University, Claremont CA.
- Leana C., Appelbaum E., Shevchuck I. (2009), *Work process and Quality of Care in Early Childhood Education; The Role of Job Crafting*, „Academy of Management Journal”, Vol. 52, No. 6.
- Lu C.Q., Wang H.J., Lu J.J., Du D.Y., Baker A.B. (2014), *Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and Job insecurity*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 84, No. 2.
- Lyons P. (2008), *The crafting of jobs and individual differences*, „Journal of Business Psychology”, Vol. 23, No. 1–2.
- Nord W.R., Brief A.R., Atieh J.M., Doherty E.M. (1988), *Work values and the conduct of organizational behavior*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 10.
- Obuchowski K. (2000), *Galaktyka potrzeb*, Rebis, Poznań.

- 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”, Vol. 79, No. 2.
- Petrou P., Demerouti E., Peeters M.C.W., Schaufeli W.B., Hetland J. (2012), *Crafting a job on daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 33, No. 8.
- Robertson I.T., Mindel R.M. (1980), *Study of trainability*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 53, No. 2.
- Roczniewska M.A., Puchalska-Kamińska M. (2017), *Are managers also 'crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting*, „Polish Psychological Bulletin”, Vol. 48, No. 2.
- Singh V.L., Singh M. (2016), *Techniques of Job Crafting: An Exploratory Study on Management Consultants*, „South Asian Journal of Management”, Vol. 23, No. 2.
- Sivanathan N., Arnold K.A., Turner N., Barling J. (2007), *Jak być dobrym liderem: Przywództwo transformacyjne a dobrostan*, w: P.A. Linley, S. Joseph (red.), *Psychologia pozytywna w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Slemp G.R., Vella-Brodic D.A. (2014), *Optimising employee mental health: the relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting and employee well-being*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 15, No. 4.
- Spector P.E. (1986), *Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work*, „Human Relations”, Vol. 39, No. 11.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2012), *Development and validation of the job crafting scale*, „Journal of Vocational Behaviour”, Vol. 80, No. 1.
- Valaskakis N.K. (1989) *Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej*, w: J. Danecki (red.), *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Ku dialogowi paradygmatów. Polska 2000*, Ossolineum, Wrocław.
- Van de Riet J. (2015), *Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity (Master's thesis)*, Eindhoven University of Technology, Eindhoven, The Netherlands.
- Wrzesniewski A., Dutton J.R. (2001), *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „The Academy of Management Review”, Vol. 26, No.2.

Streszczenie

Przedmiotem opracowania jest problematyka *job crafting*, aktualnie jeszcze (z punktu widzenia badań empirycznych) w niewielkim stopniu obecna w literaturze przedmiotu. *Job crafting* w literaturze 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, wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej przez nikogo nienarzuconej strategii (*bottom-up strategy*), prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy.

Opracowanie składa się z dwóch części: teoretycznej, w której omówiona została koncepcja *job crafting* oraz przytoczone zostały wyniki badań nad samym zjawiskiem i czynnikami współwystępującymi z *job crafting*, a także empirycznej, obejmującej prezentację wyników badań jakościowych, przeprowadzonych

w grupie 27 osób z wyższym wykształceniem: przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej. W wyniku przeprowadzonych badań okazało się, że zjawisko to występuje także w warunkach polskich. Zarówno przedstawiciele kadry kierowniczej, jak i przedsiębiorcy z małych i średnich przedsiębiorstw podejmują działania zmierzające do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, nadania jej proaktywnego charakteru, uwzględniając jednocześnie cele i konkretne zadania realizowane przez przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

job crafting, pracownicy wykonawczy, przedsiębiorcy

Job crafting among Polish employees and entrepreneurs (Summary)

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: theoretical, which discusses the concept of job crafting and cited research results on the phenomenon and factors co-occurring with job crafting, as well as empirical, including the presentation of qualitative research results carried out in a group of people with higher education: entrepreneurs and people employed in executive positions. As a result of the research, it turned out that this phenomenon also occurs in Polish conditions. Both employees employed in executive positions and entrepreneurs undertake activities aimed at adapting the work performed to their own preferences, and employees are of the opinion that entrepreneurs clearly hinder such activity.

Keywords

job crafting, executive employees, entrepreneurs