

Education of Economists and Managers

ISSN: 1734-087X | ICV: 83.85

Volume 53, Issue 3, September 2019

Received 29 November 2018; Revised 18 February 2019; Accepted 30 September 2019

DOI: 10.33119/01.3001.0013.5259

Bartkowiak, G., & Krugielka, A. (1). Job crafting wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich. *Education of Economists and Managers. Problems. Innovations. Projects*, 53(3), 87-102. Retrieved from <https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/1338>

Job Crafting among Younger and Older Academic Teachers

Grażyna Bartkowiak, Agnieszka Krugielka

Summary

The subject of the study is job crafting, currently (from the point of view of empirical research) very evolving in the subject literature, but relatively rarely undertaken in Polish conditions. The study is composed of two parts: theoretical one, 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 one, including the presentation of mixed-qualitative research results carried out in the group of academic teachers. The research was conducted in a group of 64 and then a group of 36 teachers selected from them, of public and non-public academic teachers in Poland. As a result, it turned out that there is statistically significant differentiation among younger and older representatives of academic teachers, both in terms of frequency and content of behavior job crafting. Older academic teachers more often modify their way of perceiving their work and reflect on their previous professional activity (modification is made at the cognitive level), i.e. they boil down to critical reevaluation of their own assessments and most often positive reflections over their own professional achievements; younger teaching staff more often introduce structural changes related to work with students.

Keywords: job crafting, academic teachers

Job crafting wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich

GRAŻYNA BARTKOWIAK

*Instytut Studiów Edukacyjnych, Wydział Nauk Humanistycznych i Społecznych,
Akademia Marynarki Wojennej*

AGNIESZKA KRUGIEŁKA

*Katedra Zarządzania Produkcją i Logistyki, Wydział Inżynierii Zarządzania,
Politechnika Poznańska*

Przedmiotem artykułu jest problematyka *job crafting*, obecnie (z punktu widzenia badań empirycznych) dynamicznie rozwijająca się w literaturze przedmiotu, ale Polsce podejmowana stosunkowo rzadko. Artykuł składa się z dwóch części: teoretycznej, w której omówiono koncepcję *job crafting*, wyniki badań tego zjawiska i czynniki współwystępujące z *job crafting*, oraz empirycznej, gdzie przedstawiono wyniki badań ilościowo-jakościowych, przeprowadzonych na próbie 64, a następnie wybranych z tej próby 36 nauczycieli akademickich publicznych i niepublicznych uczelni w Polsce. Z badań wynika, że występuje statystycznie istotne zróżnicowanie wśród młodszych i starszych przedstawicieli nauczycieli akademickich zarówno pod względem częstotliwości, jak i treści zachowań typu *job crafting*. Starsi nauczyciele akademicy częściej modyfikują swój sposób postrzegania wykonywanej pracy i dokonują refleksji dotychczasowej aktywności zawodowej (modyfikacja jest dokonywana na poziomie poznawczym), które sprowadzają się do krytycznego przewartościowania swoich wcześniejszych ocen i najczęściej pozytywnych refleksji nad własnymi dokonaniem zawodowymi; młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni częściej wprowadzają zmiany strukturalne, odnoszące się do pracy ze studentami.

Słowa kluczowe: *job crafting*, nauczyciele akademicy

Wprowadzenie

Od kilku dekad coraz częściej w literaturze humanistycznej i społecznej funkcjonuje pogląd, że człowiek, aby się rozwijać, powinien postrzegać 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 kreować oraz wywodzić od instytucji społecznych, a więc organizacji, do których jednostka przynależy. Jej zachowanie, styl bycia jako członka organizacji jest pozytywnie oceniany, jeśli w istniejącej perspektywie służy „tu i teraz” danej 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 swoje oczekiwania i nie zawsze odpowiadają im obowiązujące w organizacjach procedury.

Z obszernej literatury przedmiotu wyraźnie wynika, 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 dóbr 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 zarówno najwyżej, jak i najniżej w strukturze organizacyjnej. Podsumowując, indywidualizm zamiast kolektywizmu staje się pożądanym wzorcem dążeń życiowych członków zróżnicowanych organizacji i pracowników.

Jednym z symptomów indywidualizmu jest personalizacja wykonywanej pracy, której przejawem są zachowania typu *job crafting*, będące przedmiotem rozważań

¹ Więcej na ten temat – zob. Bartkowiak (1999, s. 5) oraz Obuchowski (2010, s. 9–10).

w literaturze przedmiotu od zaledwie kilku lat. *Job crafting* oznacza podejmowanie działań zmierzających do dostosowania wykonywanej pracy do własnych preferencji, motywacji i pasji. Nauczyciele akademicy są grupą zawodową, w której personalizacja pracy wydaje się mieć szczególne znaczenie jako czynnik budujący aktywność naukowo-dydaktyczną. Wskazują na to czynniki zarówno społeczne, jak i poznawcze. Do pierwszych z nich należą dążenie do podniesienia jakości kształcenia akademickiego w Polsce w porównaniu z innymi krajami europejskimi i swoista presja, wynikająca z wdrażania nowej ustawy o szkolnictwie wyższym. Realizacja celów poznawczych wynika z traktowania *job crafting* jako czynnika podnoszącego jakość pracy nauczyciela (Pearl, Geldenhuys, 2016) oraz jego moderującej roli, stanowiącej psychologiczne wzmocnienie (Hareem, Fariha, Tazeen, 2017).

Celem niniejszego artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) „Czy istnieje różnica między częstotliwością występowania zachowań typu *job crafting* w zależności od wieku, tzn. wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich?”;
- 2) „Czy istnieje różnica między treścią zachowań w ramach *job crafting* nauczycieli akademickich w zróżnicowanym wieku?”.

Badania zrealizowano w dwóch etapach, w których uczestniczyło odpowiednio 64 i 36 nauczycieli akademickich z tej samej próby badawczej.

Pojęcie *job craftingu*

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 jest proaktywna, zindywidualizowana i wynika z przyjętej przez podmiot wewnętrznej, przez nikogo nie narzuconej strategii (*bottom-up strategy*), i prowadzi do zmiany struktury zadań, relacji i spostrzegania pracy (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010, s. 179). 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 (Tims, Bakker, Derks, 2012, s. 173).

Z punktu widzenia pracownika *job crafting* nie tylko sprowadza się do samej modyfikacji zadań zawodowych, lecz w efekcie zwiększa odporność na stres i podnosi poziom satysfakcji z pracy (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010).

Pojęcie to po raz pierwszy zastosowali A. Wrzesniewski i J.E. Dutton (2001), rozumiejąc przez nie proces, podczas którego pracownicy dostosowują i modyfikują swoją pracę na trzy sposoby: 1) zmieniają zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do formalnych wymogów, 2) modyfikują swoje relacje interpersonalne

w pracy (także zakres i charakter), np. utrzymując kontakty pozaformalne drogą e-mailową, oraz 3) 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.

M. Tims i A.B. Bakker, konceptualizując pojęcie *job crafting*, odwołali się do teorii wymaganych zasobów (JD-R, *Job Demands-Resources Theory*), podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby lepiej dostosować [znaleźć równowagę – przyp. G.B. i A.K.] do wykonywanej pracy swoje możliwości i preferencje (Tims, Bakker, 2010).

Kontynuując te rozważania, M.A. Roczniwska i M. Puchalska-Kamińska (2017) wyrażają pogląd, że prezentowany model zmierza do budowania dobrostanu jednostki, dając podstawę do powiększania i optymalizowania dotychczas posiadanych zasobów i własnej aktywności zawodowej, np. poprzez zwracanie się pracownika do swojego przełożonego i pozyskiwanie sprzężenia zwrotnego od kadry kierowniczej. Model ten umożliwi także poszukiwanie nowych wyzwań, np. poprzez uczestnictwo w nowym projekcie, i ograniczanie takiej aktywności zawodowej, która wydaje się nazbyt obciążająca pracownika (*hindering job demands*) (Roczniwska, Puchalska-Kamińska, 2017, s. 199). Zgodnie z tym ujęciem, koncepcja *job crafting*, odwołująca się do modelu JD-R, składa się z czterech komponentów-wymiarów:

- 1) powiększanie strukturalnych zasobów pracy (*increasing structural job resources*),
- 2) zwiększanie społecznych zasobów pracy (*increasing social job demands*),
- 3) powiększanie porozwojowych wyzwań w pracy (*increasing challenging job demands*),
- 4) ograniczanie nadmiernych 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 (Tims, Bakker, Derks, 2012).

Zwiększanie społecznych zasobów pracy następuje wówczas, gdy pracownik otrzymuje więcej wsparcia poprzez korzystanie z superwizji, coachingu lub sprzężenia zwrotnego (Tims, Bakker, Derks, 2012).

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 (Tims, Bakker, Derks, 2012).

Ograniczanie nadmiernych wymagań związanych z wykonywaną pracą występuje wtedy, kiedy pracownik wykazuje inicjatywę i podejmuje działania w celu zmniejszenia wymagań postrzeganych jako zbyt przytłaczające (Tims, Bakker, Derks, 2013).

Czynniki warunkujące wystąpienie *job crafting*

Zdaniem Auterek niniejszego artykułu, 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 z wykonywanej pracy, pozbawiającej 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. wojsku, policji, transporcie powietrznym i naziemnym, procedurach leczenia i postępowania w służbie zdrowia), ale o pozostawienie pracownikowi w pracy pewnej przestrzeni do zagospodarowania, pozwalającej na jej personalizację i dostosowanie.

Dostosowanie polega na uwzględnieniu kryteriów związanych z osobowością podmiotu, jego preferencjami i zainteresowaniami, kwalifikacjami i kompetencjami, specyficznymi potrzebami psychicznymi, jak również z 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 być zindywidualizowana. U jej podstaw może leżeć określony, prospołeczny system wartości, ukierunkowujący działania człowieka na rzecz dobra innego człowieka lub grupy ludzi.

Ponadto, modyfikacja formalnego zakresu czynności może się wiązać z koniecznością poczucia sensu wykonywanej pracy, która według 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 przekraczają jego możliwości, tj. są nadmierne obciążające.

Pracownicy mogą odnajdować sens w konkretnej pracy i angażować się w nią, np. prezentować zamiłowanie do pracy (Kanungo, 1982), doceniać znaczenie pracy w życiu człowieka (Paullay, Alliger, Stone-Romeo, 1994) lub też wartości związane z pracą (Nord i in., 1988). Ich orientacja na pracę ma charakter motywacji wewnętrznej, w przeciwieństwie do orientacji zewnętrznej, najczęściej narzucanej przez pracodawcę (Robertson, 1980). W popularnym modelu charakterystyki pracy (Hackman, Oldham, 1976) poczucie sensu pracy oznacza dominujący stan psychiczny w trakcie wykonywania pracy, z którą dana jednostka się utożsamia, która dla tej jednostki ma szczególne znaczenie i która wymaga zróżnicowanych umiejętności (Sivanathan i in., 2007, s. 163). Tak więc, jednym z kryterium uznania określonej aktywności pracownika za *job crafting* jest poczucie sensu płynące z wykonywania pracy w najszerszym tego słowa rozumieniu.

Istnieją dane wskazujące wiele korzyści, do których prowadzi *job crafting*, takie jak doświadczanie przez podmiot pozytywnych emocji, kształtowanie pozytywnych postaw wobec pracy (Ko, 2011; Riet Van de, 2015), kształtowanie relacji i powiązań społecznych (Slemp, Vella-Brodrick, 2014) i większe zaangażowanie w pracę (zob. np. Leana, Appelbaum, Shevchuk, 2009; Bakker, Tims, Derks, 2012; Tims, Bakker, Derks, 2013).

Zależność między wiekiem i powiązaniem z nim stażem pracy a zachowaniami typu *job crafting* potwierdzono w licznych badaniach przeprowadzonych w ostatnich dwóch latach (np. Plomp i in., 2016; Sakuraya i in., 2017; Radstaak, Hennes, 2017), chociaż badanie tej zależności nie było zasadniczym przedmiotem tych badań. Z badań wynika, że osoby bardziej zaawansowane wiekowo, z dłuższym stażem zawodowym częściej niż młodsze prezentowały zachowania *job crafting*. Sytuacja ta może wynikać z większego obciążenia obowiązkami rodzinnymi we wczesnym okresie życia, dążenia do zapewnienia stosownego komfortu życiowego rodzinie wśród młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych. Zgodnie ze zróżnicowanymi klasyfikacjami etapów życia (zob. np. Erikson, 2002) i poziomu realizacji kariery zawodowej (zob. np. Super, 1972; Cybal-Michalska, 2013; Kowalczyk, 2014) różne są zadania i cele życiowe, do których ludzie dążą. Można zatem oczekiwać, że chęć modyfikacji wykonywanej pracy i dostosowania jej do swoich preferencji może się pojawiać w zależności od wieku i zdobycia określonego doświadczenia zawodowego.

***Job crafting* wśród młodych i starszych nauczycieli akademickich – badanie własne**

Metodyka badania

W postępowaniu badawczym sformułowano następujące problemy badawcze:

- czy istnieje różnica między częstotliwością występowania zachowań typu *job crafting* w zależności od wieku, tzn. wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich;
- czy istnieje różnica między treścią zachowań typu *job crafting* nauczycieli akademickich w różnym wieku.

Procedura badania była mieszana (Venkatesch, Brown, Bala, 2013, s. 24)², tj. ilościowo-jakościowa, ze względu na niezbyt wysoką liczebność próby badawczej.

² Podejście to C. Hewson (2006, s. 180) nazywa mnogim, niejednorodnym, polegającym na stosowaniu na poszczególnych etapach badania dwóch procedur: jakościowej i ilościowej, czyli „połączone użycie metodologii ilościowych i jakościowych w jednym studium w celu uzyskania odpowiedzi na jedno pytanie badawcze”.

Dobór osób do badań był celowy. W początkowej fazie badań w badaniach uczestniczyło łącznie 64 nauczycieli akademickich. Ich zadanie polegało na spisywaniu w ciągu jednego tygodnia czynności wykonywanych w codziennej pracy. Następnie czterech kompetentnych sędziów (dwóch psychologów-praktyków i dwóch psychologów-nauczycieli akademickich) dokonało kwalifikacji lub odrzucenia tych zachowań jako aktywności w ramach *job crafting*. Potem, wyodrębniono osiem przedziałów wiekowych osób różniących się pod względem długości stażu wynoszącym 5 lat i na tej podstawie wyeliminowano cztery „środkowe” grupy osób, tzn. pracowników naukowo-dydaktycznych ze stażem pracy 12–35 lat, tj. łącznie 28 osób. W dalszym badaniu uczestniczyli więc nauczyciele akademicy z młodszej grupy – 17 osób ze stopniem magistra i doktora, którzy pracowali (z reguły na uczelni) do 11 lat i ich starsi koledzy – 19 osób, pracujący od 36 lat i więcej, z tytułami doktora habilitowanego oraz profesora. Osoby badane (wyłączywszy jedną doktorantkę) były zatrudnione na umowę o pracę w uczelniach publicznych i niepublicznych. Kolejnym kryterium kwalifikacji było wypełnienie *Kwestionariusza do badania „job crafting”* (*The Job Crafting Questionnaire, JCQ*), opracowanego przez dwóch autorów: G.R. Slempa i D.A. Vella-Brodricka (2013)³. Warunkiem klasyfikacji do dalszych

³ Szczegółowe dane psychometryczne 15-itemowego kwestionariusza, zamieszczone w artykule G.R. Slempa i D.A. Vella-Brodricka (2013), zostały przetłumaczone na potrzeby badania metodą *back translation*:

- 1) Czy wprowadzasz nowe rozwiązania, aby poprawić swoją pracę?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 2) Czy zmieniasz zakres lub typy zadań, które wykonujesz w pracy?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 3) Czy wprowadzasz nowe zadania, które Twoim zdaniem lepiej odpowiadają Twoim umiejętnościom lub zainteresowaniom?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 4) Czy podejmujesz się realizacji dodatkowych zadań w pracy?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 5) Czy dajesz pierwszeństwo zadaniom związanym z Twoimi umiejętnościami lub zainteresowaniami?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 6) Czy zastanawiasz się nad tym, czy Twoja praca nadaje cel Twojemu życiu?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 7) Czy zastanawiasz się, w jakim stopniu Twoja praca przyczynia się do sukcesu organizacji?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 8) Czy myślisz o tym, jakie znaczenie ma Twoja praca dla szerszej społeczności?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 9) Czy zastanawiasz się nad sposobem, w jakim Twoja praca pozytywnie wpływa na Twoje życie?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 10) Czy zastanawiasz się nad rolą, jaką odgrywa Twoja praca w Twoim ogólnym samopoczuciu?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 11) Czy wykazujesz starania, aby lepiej poznać ludzi w miejscu pracy?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)

badania było uzyskanie przynajmniej 45 pkt w kwestionariuszu. W ten sposób, w drugiej fazie badań uczestniczyło 36 osób. Następnie z osobami, u których wcześniej zaobserwowano zachowania typu *job crafting*, przeprowadzono wywiad pogłębiony⁴.

Wyniki badania

Jak wskazują uzyskane dane, młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni częściej niż starsi prezentowali zachowania zaklasyfikowane do poziomu strukturalnych aspektów *job crafting*. Z kolei starsi nauczyciele akademicki w większym stopniu niż młodszy podejmowali zachowania zaklasyfikowane do poziomu percepcji. Ponadto, zaobserwowano u nich generalnie większą częstotliwość zachowań *job crafting*. Zastosowanie testu χ^2 Pearsona wykazało, że istnieje statystycznie istotna zależność między częstotliwością zachowań *job crafting* a kategorią wieku, różnicującą pracowników ze stażem do 11 lat i powyżej 36 lat⁵.

-
- 12) Czy organizujesz prace lub w nich uczestniczysz, które są związane z funkcjami społecznymi?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 13) Czy organizujesz okolicznościowe wydarzenia w miejscu pracy (np. obchodząc urodziny współpracownika)?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 14) Czy starsz się wybierać mentorów dla nowych pracowników (oficjalnie lub nieoficjalnie)?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często)
- 15) Czy zaprzyjaźniasz się z ludźmi w miejscu pracy, którzy mają podobne umiejętności i zainteresowania?
ocena: od 1 (rzadko), 2, 3, 4, 5, do 6 (bardzo często).

⁴ Oto pytania wykorzystywane w wywiadzie pogłębionym:

- 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 wprowadzał/ła Pan/Pani te zmiany lub inicjował/ła 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 zmieniła się ich forma, zakres bądź zwiększała ich częstotliwość?
- Na czym polegała ich modyfikacja?
- Czy, ewentualnie w jakim stopniu, dodatkowo podejmowane przez Pana/Panią zadania doprowadziły w efekcie do jakiś zmian w Pana/Pani myśleniu o sobie, swoim miejscu pracy?
- Czego ta zmiana myślenia dotyczyła?

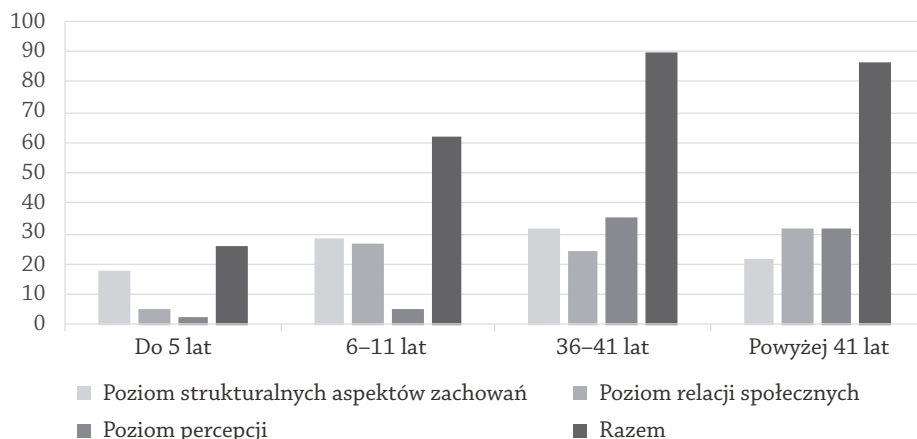
W trakcie badania sformułowano pytania pogłębiające udzielone wypowiedzi:

- Proszę powiedzieć o tym coś więcej...
- Czy może Pan/Pani podać jakiś przykład?

⁵ Istnienie tej zależności badano za pomocą testu χ^2 Pearsona przy $df=1$ na poziomie istotności $\alpha=0,05$. Wynosi ona 4,252 i jest wyższa od wartości kryterialnej $\chi^2=3,841$, i pozwala przyjąć hipotezę o niezależności zmiennych.

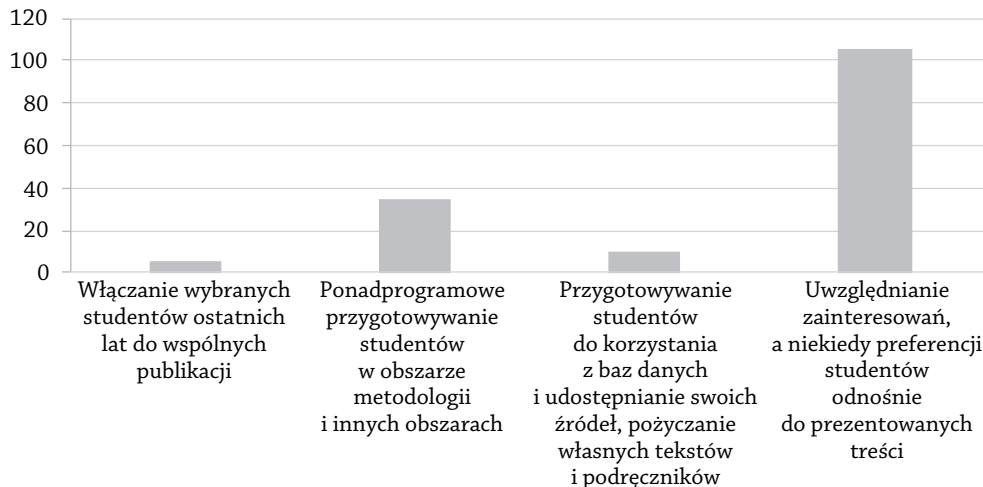
W przypadku młodszych pracowników zaobserwowano łącznie 30 zachowań zaklasyfikowanych do *job crafting*; w przypadku pracowników starszych – 50 takich zachowań (rysunki 1 i 2). Oznacza to, że pracownicy młodszy rzadziej tak się zachowują.

Rysunek 1. Częstotliwość zachowań podejmowanych przez pracowników w ramach określonych poziomów job craftingu, w zależności od wieku badanych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Treść zachowań podejmowanych przez młodszych pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach job craftingu (poziom strukturalnych aspektów zachowań)



Źródło: opracowanie własne.

Przechodząc do dalszej analizy poziomu zachowań podejmowanych w ramach *job crafting*, w obu badanych grup przedmiotem dalszych rozważań stała się treść zachowań *job crafting*. W przypadku młodszej grupy pracowników zaobserwowano więcej zachowań na poziomie modyfikacji strukturalnych, w przypadku grupy pracowników starszych – na poziomie modyfikacji percepcji.

Oto wypowiedź Pani mgr Angeliki, lat 26, słuchaczki studiów doktoranckich, odbywającej zajęcia ze studentami studiów licencjackich i magisterskiej w uczelni publicznej: „Piszę z moimi studentami już trzeci artykuł. Dzielimy się pracą [...]. Bartek jest dobry metodologicznie, a Anita wszystko nam liczy w SPSS-ie. To wspa- niałe wyzwanie dla nich i dla mnie, chciałabym, aby dobrze się obronili [...]. Lubię tę pracę i chciałabym tu zostać po obronie pracy doktorskiej [...]”.

Kolejna wypowiedź to wypowiedź Pana dr Sebastiana, lat 34, z uczelni publicznej: „Żyję metodologią, uważam, że bez dobrze opanowanej metodologii nie powinni- śmy dopuścić do obron prac magisterskich, a nawet niektórych licencjackich. Wiem, że nie wszyscy studenci będą w stanie ją dobrze opanować, ale ja naprawdę robię, co jest możliwe, i uważam, że mają za mało godzin [...]. Mam dodatkowe konsulta- cje i wiem, że to im pomaga [...], ale nie wszyscy z tych studentów potrzebują i chcą z mojego czasu korzystać [...], a w domu żona robi mi wymówki [...]”.

Następna osoba, Pani dr Sylwia, lat 32, z pozytywnie ocenianej uczelni niepu- blicznej, podkreśla w swej wypowiedzi konieczność korzystania przez studentów z baz danych i licznych źródeł bibliograficznych: „Udostępniam studentom akces do swoich baz danych, mimo że mają komercyjny charakter, poświęcam na to swój prywatny czas, ale jestem przekonana, że jeśli teraz się tego nauczą, zawsze im się to przyda [...]”.

Przytoczone wypowiedzi wskazują na swoistą chęć wykazania się młodszych nauczycieli akademickich w pracy dydaktycznej, w której – jak to w zachowaniach *job crafting* bywa – zdecydowanie przekraczają poziom zaangażowania, wynikający z obowiązków pracownika naukowo-dydaktycznego uczelni. Za każdym razem wypowiedziom tym towarzyszy prospołeczne nastawienie, chęć udzielenia pomocy studentom, inspiracji ich do pracy naukowej bądź zdobycia stosownych kompeten- cji, które w przyszłości będą mogli wykorzystać.

Nieco inaczej wygląda sytuacja w przypadku starszych nauczycieli akademic- kich (rysunek 3).

Starsi nauczyciele akademicy częściej modyfikują percepcję własnej pracy, pre- zentując dystans do swoich osiągnięć związanych z awansem zawodowych, choć modyfikacja własnych zadań, realizowanych w ramach poziomu percepcji zacho- wań *job crafting*, jest zróżnicowana.

Oto wypowiedź Pana Piotra, dr habilitowanego, lat 59, pracującego we wysoko ocenianej w sondażach uczelni niepublicznej: „Wyjście na zajęcia (a staram się nie

mieć ani godziny więcej, niż to wynika z pensum) to zawsze jest dla mnie wyzwanie. Cieszę się, że idę na zajęcia (tylko nie może ich być więcej niż cztery godziny dziennie). Za każdym razem zaskakuję studentów [...] i tak sobie żyję te moje «dziesiąt» lat [...]”.

Rysunek 3. Treść zachowań podejmowanych przez starszych pracowników naukowo-dydaktycznych w ramach job craftingu (poziom modyfikacji percepcji)



Źródło: opracowanie własne.

Oto kolejna wypowiedź samodzielnego pracownika naukowo-dydaktycznego, Pana Witolda, lat 68, z uczelni niepublicznej, mającej prawo przeprowadzania habilitacji na wydziale, gdzie jest zatrudniony, sugerująca dystans do własnych osiągnięć i akceptację innych podejść w nauce: „Patrę krytycznie na badania, które przeprowadzałem niegdyś. Niektóre były niezłe, ale pisząc moje wcześniejsze monografie, nie miałem dystansu do uzyskanych danych, a wnioski czasami bywały zbyt tendencyjne [...]. Obecnie inaczej, właściwie po konferencjach zagranicznych, oceniam metody eksperymentalne, a nawet jakościowe, które wcześniej krytykowałem [...]. Krytycznie patrzę też na ścieżki kariery zawodowej moich kolegów, których dorobek uważam za mierny, niestety sam też popełniałem podobne błędy [...]”.

Oto ostatnia przytoczana wypowiedź, świadcząca o akceptacji swoich dokonań, Pani profesor Danuty, lat 70, zmieniającej formę zatrudnienia w uczelni publicznej: „Cieszę się z tego, co udało mi się osiągnąć [...]. Nie wyobrażam sobie, abym mogła w życiu robić coś innego, ciekawszego (poza kontaktami z wnuczką). Teraz chcę trochę odpocząć, aby wrócić do pracy w ograniczonym wymiarze godzin, ale dalej

będę robić to, co według mnie ma sens [...]. Teraz, na stare lata, staram się zachować równowagę między zaangażowaniem w pracę a innymi zajęciami. Łatwiej jest mi teraz zająć się czymś innym niż kiedyś: sztuką, muzyką klasyczną, chodzę na koncerty przynajmniej raz w tygodniu [...]. Ale nadal żyję pracą [...].”

W wypowiedziach tych osób pojawiają się wątki wynikające ze spełniania własnych marzeń, swoistej rewizji poglądów w zakresie metodologii, poczucia sensu wykonywanej pracy, powrotu do porzuconej, a cenionej aktywności. Za każdym razem towarzyszy im refleksja nad własnymi dokonaniem, poczucie spełnienia lub spełniania się, chęć dalszej pracy naukowo-dydaktycznej. Chociaż zdarzają się wypowiedzi wskazujące na prospołeczne nastawienie, dominują wątki i rozważania skoncentrowane na indywidualnych dokonaniach i sobie samym⁶.

Podsumowanie

Uzyskane wyniki badania wykazały, że zachowania *job crafting* występują częściej u starszych nauczycieli akademickich niż u młodszych i potwierdziły istnienie rozbieżności w zakresie treści zachowań *job crafting* u młodszych i starszych nauczycieli akademickich. Wynik ten jest zgodny z wynikami badań różnych autorów (np. Plomp i in., 2016; Sakuraya i in., 2017; Radstaak, Hennes, 2017), przytaczanych w teoretycznej części artykułu. Ich przyczyna może leżeć w odmiennych oczekiwaniach wobec pracowników naukowo-dydaktycznych o krótszym stażu pracy, co w przypadku osób objętych badaniem wiąże się z zajmowanym stanowiskiem (asystent, adiunkt, profesor). Być może, młodszy pracownicy w większym stopniu starają się sprostać wymaganiom nakładanym przez przełożonych i nie są nastawieni na dostosowanie pracy do swoich preferencji.

Zdaniem Auterek artykułu, zastosowana metodologia mieszana pozwoliła na bardziej dogłębną niż w przypadku badań ilościowych analizę treści zachowań *job crafting*. Jak wspomniano wcześniej, uzyskane dane wskazały na istnienie różnicy w zakresie treści zachowań podejmowanych w ramach *job crafting* przez młodszych i starszych nauczycieli akademickich. Młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni w większym stopniu koncentrowali się na modyfikacji strukturalnych aspektów pracy, starsi natomiast więcej uwagi poświęcali na zmianę percepcji i poznawczych aspektów pracy, zmierzających do nadania jej sensu, z punktu widzenia własnych kryteriów i wartości. Rozbieżność ta, zgodnie z koncepcją E.H. Eriksona (2002,

⁶ Wspomniana „egocentryzacja” w późnym okresie życia była, choć nieco nieśmiało, podnoszona przez autorów zajmujących się specyfiką funkcjonowania człowieka w okresie późnej dorosłości i starości – zob. np. Steuden (2012, s. 261).

s. 43) czy też D.E. Supera (1972, s. 87) może być wynikiem także tego, że wcześniejszy okres życia wiąże się z podejmowaniem wielu nowych zadań, organizowaniem życia zarówno zawodowego, jak i prywatnego (Erikson, 2002, s. 43). Natomiast późny okres dorosłości, kiedy następuje porównanie celów i zamierzeń z wcześniejszych lat z faktycznie dokonanymi osiągnięciami, skłania do refleksji i podsumowań.

Przeprowadzone badania nie wyczerpują całkowicie podjętej problematyki. Ich mankamentem jest niezbyt liczna próba badawcza, uniemożliwiająca uogólnienie wyników badania. Można oczekiwać, że istnieje więcej czynników współwystępujących lub/i wywierających wpływ na zachowania podejmowane w ramach *job crafting*. Niezależnie od tego, Autorki żywią nadzieję, że zaprezentowany artykuł zainspiruje badaczy do dalszych badań nad zachowaniami realizowanymi w ramach *job crafting*.

Bibliografia

- Bakker, A.B., Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bakker, A., Tims, M., Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 33–59.
- Bartkowiak, G. (1999). *Orientacja nastawiona na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Bashr, N., Long, Ch.S. (2015). The relation between training and organizational commitment among academicians in Malaysia. *Journal of Management Development*, 34(10), 1227–1245. www.emeraldinsight.com/0262-1711.htm, 22.12.2018.
- Berg, J.M., Wrzesniewski, 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.
- Carvalho Chinelato De, R.S., Ferreira, M.C., Valenti, F. (2015). Evidence of Validity of Job Crafting Behaviors Scale. *Paideia*, 25(62), 325–332. www.scielo.br/paideia, 24.07.2018.
- Cybał-Michalska, A. (2013). *Młodość akademicka a kariera zawodowa*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Halbesleben, J.R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469.
- Erikson, E.H. (2002). *Dopełniony cykl życia*. Poznań: Rebis.
- Grant-Vallone, E.J., Ensher, E.A. (2017). RE-Crafting Careers for Mid-Career Faculty: A Qualitative Study. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 17(5), 10–24.
- Hackman, J.R., Oldham, G.R., (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250–279.

- Hareem, S., Fariha, R., Tazeen, I. (2017). Psychological Empowerment of University Academicians Through Job Crafting in a Challenging Environment. *Global Management Journal of Academic & Corporate Studies*, 7(2), 151–158.
- Hewson, C. (2006). Mixed Methods Research. In: V. Jupp (ed.), *The SAGE Dictionary of Social Research Methods*, London: SAGE Publications, 179–180.
- Kanungo, R.N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67, 341–349.
- Ko, I. (2011). *Crafting a Job: Creating Optimal Experiences at Work*. Claremont, CA: Claremont Graduate University (doctoral dissertation).
- Kowalczyk, E. (2014). *Człowiek, organizacja, kariera: siła psychologii stosowanej*. Warszawa: Difin.
- 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*, 52(6), 1169–1192.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23 (1–2), 25–36.
- 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*, 10, 1–42.
- Obuchowski, K. (2000), *Od przedmiotu do podmiotu*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uczelniane AB.
- 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.
- Pearl, S., Geldenhuys, M. (2016). The effects of job crafting on subjective well-being amongst South African high school teachers. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1).
- 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*, 33(8), 1120–1141.
- Plomb, J., Tims, M., Akkermans, J., Khapowa, S.N., Jansen, P.G.W., Bakker, A.B. (2016). Career competencies and job crafting. How Proactive employees influence their well being. *Career Development International*, 21(6), 587–602.
- Radstaak, M., Hennes, A. (2017). Leader-member exchange fosters work engagement: The mediating role of job crafting. *SA Journal of Industrial Psychology*. 43, 1–11.
- Riet Van De, J. (2015). *Leadership and job crafting: Relationships with employability and creativity (Master's thesis)*. Eindhoven: Eindhoven University of Technology.
- Robertson, I.T. (1980). Study of trainability testing. *Occupational and Organizational Psychology*, 53(2), 131–138.
- Roczniewska, M.A., Puchalska-Kamińska, M. (2017). Are managers also crafting leaders'? The link between organizational rank, autonomy, and job crafting. *Polish Psychological Bulletin*, 48(2), 198–211.

- Sakuraya, A., Shimazu, A., Eguschi, K., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Kawakami, N. (2017). Job crafting, work engagement, and psychological distress among Japanese employees: A cross-sectional study. *BioPsychoSocial Medicine*, 11(6), 1–7.
- Singh, V.L., Singh, M. (2016). Techniques of Job Crafting: An Exploratory Study on Management Consultants. *South Asian Journal of Management*, 23(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*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 153–169.
- Slemp, G.R., Vella-Brodrick, D.A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15(4), 957–977.
- Slemp, G.R., Vella-Brodrick, D.A. (2013). The job crafting questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Spector, P.E. (1986). Perceived control by employees: A meta analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39(11), 1005–1016.
- Super, D.E. (1972). *Psychologia zainteresowań*. Warszawa: PWN.
- Studen, S. (2012). *Psychologia starzenia się*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Tims, M., Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behaviour*, 80, 173–186.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Vanebelle, E., Broeck Van Den, A., Witte De, H. (2017). Job Crafting: Autonomy and workload as antecedents and the willingness to continue working until retirement age as a positive outcome. *Psihologia Resurselor Umane*, 15, 25–41.
- Venkatesh, V., Brown, S.A., Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, 37, 21–54.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: As Active Employees Revisiting Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.

Summary

Job Crafting among Younger and Older Academic Teachers

The subject of the study is job crafting, currently (from the point of view of empirical research) very evolving in the subject literature, but relatively rarely undertaken in Polish conditions. The study is composed of two parts: theoretical one, 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 one, including the presentation of mixed-qualitative research results carried out in the group of academic teachers. The research was conducted in a group of 64 and then a group of 36 teachers selected from them, of public and non-public academic teachers in Poland. As a result, it turned out that there is statistically significant differentiation among younger and older representatives of academic teachers, both in terms of frequency and content of behavior job crafting. Older academic teachers more often modify their way of perceiving their work and reflect on their previous professional activity (modification is made at the cognitive level), i.e. they boil down to critical reevaluation of their own assessments and most often positive reflections over their own professional achievements; younger teaching staff more often introduce structural changes related to work with students.

Keywords: job crafting, academic teachers

Dr hab. Grażyna Bartkowiak, prof. AMW

Pracownik Instytutu Studiów Edukacyjnych na Wydziale Nauk Humanistycznych i Społecznych Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni. Zainteresowania naukowe: problematyka psychologii zarządzania, zarządzanie zasobami ludzkimi, pedagogika społeczna. Autorka i współautorka 13 książek i ponad 200 artykułów.

Dr Agnieszka Krugielka

Adiunkt w Katedrze Zarządzania Produkcją i Logistyki na Wydziale Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej. Zainteresowania naukowe: problematyka zarządzania zasobami ludzkimi, kultura organizacyjna, zarządzanie wiedzą, CSR oraz marketing usług. Autorka i współautorka 3 książek i około 50 artykułów.