



AGNIESZKA KRUGIELKA

Poznan University of Technology, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0001-7077-9556

GRAŻYNA BARTKOWIAK

Polish Naval Academy in Gdynia, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0001-2345-6789

AGNIESZKA KNAP-STEFANIUK

Jesuit University Ignatianum in
Krakow, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0002-9201-9889

GRZEGORZ STRABURZYŃSKI

Adam Mickiewicz University
in Poznan, Poland

ORCID iD: orcid.org/0000-0002-7969-6607

JOB CRAFTING W KONTEKŚCIE POSTRZEGANEGO STRESU W PRACY WŚRÓD PRZEDSTAWICIELI ZRÓŻNICOWANYCH GRUP ZAWODOWYCH – NAUCZYCIELI AKADEMICKICH, MENEDŻERÓW I SPECJALISTÓW

JOB CRAFTING IN THE CONTEXT OF PERCEIVED STRESS AT WORK AMONG REPRESENTATIVES OF DIVERSE PROFESSIONAL GROUPS – ACADEMICS, MANAGERS AND PROFESSIONALS

ABSTRACT

Objectives: The subject of the article's authors' consideration is the issue of job crafting (JC), in relation to perceived stress at work, among representatives of diverse professional groups. The article aims to answer the following questions: Do the participating occupational groups differ in terms of (individual aspects and total outcome) job crafting, stress at work? Is there a relationship between job crafting (job shaping) and the level of perceived stress at work in the study groups?

Material and methods: Validated questionnaires-The Job Crafting Questionnaire and the Job Crafting Questionnaire were used in the study. The level of perceived stress was investigated using the Perceived Stress at Work Questionnaire. A total of 138 people with a higher education participated in the study. The four groups of respondents (Polish and foreign university teachers, managers and professionals) did not differ in terms of gender parity, age and length of service.

Results: The research results showed that the studied groups differ only in terms of shaping work, but there are no statistically significant differences between them in the perception of stress at work. In addition, it has been shown that there is a strong, inversely proportional relationship between the level of job crafting (both in relation to individual scales and the total score), which means that the ability to shape work coexists with a lower level of perceived stress.

Conclusions: The existence of a relationship between job design and perceived occupational stress, in the groups analysed, confirms the importance of a sense of agency and control in maintaining an employee's psychological balance. The data obtained have an applied dimension and indicate that a number of measures can be taken to improve employee well-being and contribute to organisational development.

STRESZCZENIE

Cel pracy: Przedmiotem rozważań autorów artykułu jest problematyka job crafting (JC) - kształtowania pracy, w relacji do postrzeganego stresu w pracy, wśród przedstawicieli zróżnicowanych grup zawodowych. Celem artykułu jest uzyskanie odpowiedzi na następujące pytania badawcze: Czy uczestniczące w badaniach grupy zawodowe różnią się między sobą pod względem (poszczególnych aspektów i łącznego wyniku) kształtowania pracy, stresu w pracy? Czy istnieje zależność między job craftingiem (kształtowaniem pracy) a poziomem postrzeganego stresu w pracy w badanych grupach?

Materiał i metody: W badaniach zastosowano zwalidowane kwestionariusze - The Job Crafting Questionnaire i Kwestionariusz Kształtowania Pracy. Poziom postrzeganego

stresu badano korzystając z Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy. W badaniach uczestniczyło 138 osób, posiadających wyższe wykształcenie. Cztery grupy respondentów (polscy i zagraniczni nauczyciele akademicy, menadżerowie i specjaliści) nie różniły się między sobą zarówno pod względem parytetu płci jak i wieku i stażu pracy. **Wyniki:** Badane grupy różnią się między sobą jedynie pod względem kształtowania pracy, natomiast nie występują między nimi statystycznie istotne różnice w postrzeganiu stresu w pracy. Ponadto, wykazano, że między poziomem job craftingu istnieje silna, odwrotnie proporcjonalna zależność, co oznacza, że możliwość kształtowania pracy współwystępuje z niższym poziomem postrzegania stresu.

Wnioski: Istnienie zależności między kształtowaniem pracy, a postrzeganym stresem zawodowym, w analizowanych grupach potwierdza znaczenie poczucia sprawczości i kontroli w zachowaniu równowagi psychicznej pracownika. Uzyskane dane mają wymiar aplikacyjny i wskazują na możliwość podjęcia szeregu działań podnoszących poziom dobrostanu pracownika i przyczyniających się do rozwoju organizacji.

KEYWORDS: *stress, managers, job crafting, specialists, academic teachers*

SŁOWA KLUCZOWE: *stres, specjaliści, menedżerowie, nauczyciele akademicy, Job crafting*

WPROWADZENIE

Jednym z przejawów dążenia do podmiotowości i indywidualizmu człowieka jest personalizacja pracy (np. Bartkowiak 1999, s. 5, Bartkowiak, 2010, s. 17-18; Gabcanova, 2011; Jakimiuk, 2016; Obuchowski, 2010, s. 9-10; Osborne and Hammoud, 2017; Stępień, 2000; Valaskakis, 1989, s. 12) czego wyrazem jest job crafting, który stał się przedmiotem rozważań w literaturze przedmiotu od zaledwie nieco ponad dziesięciu lat. Job crafting (JC), czyli kształtowanie pracy oznacza swoistą przedsiębiorczość jednostki podejmującej działania mające na celu dostosowanie pracy do jej preferencji, motywacji i pasji. Mimo już stosunkowo licznych opracowań zawierających przegląd koncepcji odnoszących się do kształtowania pracy (np. Bartkowiak, 2021; Kapica, Baka, 2021) i badań realizowanych w ramach poszczególnych grup zawodowych (Bartkowiak, Krugiełka, 2017, 2018, 2018a; 2019), odnoszących się do polskich warunków kontekstu pracy aktualnie brak jest badań porównawczych odnoszących się do zróżnicowanych grup zawodowych, toteż

autorzy artykułu zdecydowali się podjąć przeprowadzenia porównania – jak kształtują się relacje job crafting w kontekście postrzeganego stresu, w poszczególnych grupach zawodowych.

W tym kontekście bardzo przydatne okazuje się akceptowanie przez kadre menedżerską możliwości kształtowania pracy przez pracowników, niezależnie od charakteru pracy i zajmowanego stanowiska, które mogą przyczyniać się w szerszej skali do modyfikacji doświadczania stresu zawodowego i prowadzić do poprawy zdrowia pracowników, będąc wprowadzonymi do kultury organizacyjnej instytucji czy przedsiębiorstwa.

Przedmiotem zainteresowań autorów artykułu są zróżnicowane grupy zawodowe jako próba badawcza. Tworzą je polscy i zagraniczni nauczyciele akademicki, menedżerowie i specjaliści zatrudnieni na samodzielnych stanowiskach, ich kształtowanie pracy i postrzegany przez nich stres w miejscu pracy. Praca nauczyciela, zwłaszcza nauczyciela akademickiego jest szczególnym rodzajem aktywności zawodowej, wymaga bowiem wiele osobistego zaangażowania, motywacji wewnętrznej, poczucia misji i kreowania rzeczywistości tak, aby słuchacze mogli jej doświadczyć na swój niepowtarzalny sposób i doskonalić swą wiedzę w przyszłej praktyce zawodowej (Bartkowiak, Krugiełka, 2019; Bartkowiak i in., 2022) Jednocześnie można oczekiwać, że np. nadmierna standaryzacja zadań w pracy wydaje się ograniczać rozwój zawodowych możliwości nauczyciela (Maphalala, 2014; Mazurkiewicz, 2011, s. 160; Suganya, Rajkumar Dunstan, 2016) i jest źródłem stresu (Grzegorzewska, 2006; Korczyński, 2014; Agyapong, et al., 2022; Zhao, et al., 2022).

Równie obciążająca jest praca na kierowniczym stanowisku. Stres w pracy menedżerów ma wiele negatywnych skutków (np. Panigrahi, 2016; Knap-Stefaniuk, Burkiewicz, 2019). Prowadzi do nieskutecznej komunikacji, negatywnych relacji w zespołach, sytuacji konfliktowych, napięć i niższej efektywności (Żemigala, 2011; Sharma, Sharma i Agarwal, 2021), a także wypalenia zawodowego (Kraczla, 2013). Inne negatywne skutki stresu w pracy menedżerów obejmują m.in. spadek zainteresowania swoją pracą, przerzucanie odpowiedzialności na innych, bycie nieuprzejmym w stosunku do pracowników i klientów, podejmowanie błędnych decyzji, akceptowanie złych rozwiązań (Bienertova-Vasku, Lenart, Scheringer, 2020; Hassard, i inni., 2018; Stults-Kolehmainen, Sinha, 2104).

Praca specjalistów na samodzielnych stanowiskach, niezależnie od być może mniejszej presji czasowej i większej autonomii, ze względu na stopień odpowiedzialności także nie jest pozbawiona stresu (Terelak, 2007; Judzińska, 2013).

Job crafting w prezentowanym ujęciu, poprzez możliwość modyfikacji wykonywanych zadań i nadania pracy bardziej podmiotowego charakteru, wydaje się więc być znaczącym czynnikiem ograniczającym doświadczany i postrzegany przez pracowników stres. Mimo, że zależność ta niekiedy wydaje się oczywista w literaturze przedmiotu, istnieje niewiele badań empirycznych, potwierdzających zależność między kształtowaniem pracy a postrzeganym stresem w pracy. Z tego względu autorzy artykułu zdecydowali się opracować swój plan badań.

Celem niniejszego badania jest identyfikacja istnienia ewentualnych różnic w obszarze poszczególnych aspektów kształtowania pracy, zgodnie z przyjętą przez klasyków (Wrześniewski, Dutton, Timberg) koncepcją rozumienia job craftingu między uczestniczącymi w badaniach przedstawicielami różnych grup uczestniczących w badaniach a następnie ustalenie zależności, w ramach poszczególnych grup między wyodrębnionymi obszarami job craftingu a poziomem doświadczanego stresu

Jednak mimo tego, że sugerowana przez autorów zależność może wydawać się oczywistą, zdaniem autorów, rolą badaczy jest weryfikacja nie zweryfikowanych empirycznie, formułowanych zależności.

Artykuł złożony jest z dwóch części teoretycznej i metodologiczno-empirycznej. W pierwszej części zostanie przedstawiona analiza literatury przedmiotu dotycząca zjawiska job craftingu, stresu w pracy i czynników, które je warunkują. W części empirycznej przedstawione zostaną dane dotyczące zestawienia i porównania poziomu job crafting w grupach nauczycieli akademickich polskich i zagranicznych, menedżerów zatrudnionych w małych i średnich przedsiębiorstwach i specjalistów (głównie informatyków) oraz identyfikacja i porównanie poziomu postrzeganego stresu wśród wymienionych grup zawodowych. Badania wykazały, że poszczególne grupy zawodowe uczestniczące w badaniu różnią się od siebie w zakresie dwóch zmiennych: job crafting (JC) i stres w pracy oraz że istnieje zależność między wybranymi obszarami job craftingu a poziomem postrzeganego stresu w pracy, w poszczególnych grupach badanych. Wyższemu poziomowi JC towarzyszy niższy poziom stresu w pracy.

ROZWAŻANIA TEORETYCZNE

JOB CRAFTING JAKO PRZEJAW PODMIOTOWOŚCI PRACOWNIKA – ROZWAŻANIA TEORETYCZNE

Nawiązując do literatury przedmiotu job crafting stanowi fizyczną i poznawczą modyfikację czynności realizowanych w ramach pracy wykonywanej przez pracownika, aby przybrała ona osobisty i wymiar. Wówczas praca ta ma charakter proaktywny i najczęściej prowadzi do zmiany strukturalnej realizowanych zadań, relacji i postrzegania pracy (Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010, s. 179). Tims i współpracownicy zwracają uwagę na fakt, że dokonana modyfikacja sprawia, że pracownicy wykonują działania zgodne z własnymi i a nie narzucenymi preferencjami i intencjami (Tims i in., 2012, s. 173). Z tego względu istnieją przesłanki ` aby oczekiwać, że job crafting może współwystępować z zadowoleniem z pracy i zwiększać odporność na stres (Berg i inni, 2007).

Pojęcie job craftingu, pierwszy raz zostało zastosowane przez Berg, Wrzesniewski i Dutton (2010). Autorzy rozumieją je jako proces dostosowywania przez pracowników swojej pracy w trojaki sposób: zmieniając zakres wykonywanych zadań i ich charakter w stosunku do wymogów formalnych (powiększanie strukturalnych zasobów pracy), indywidualnie kształtując swoje relacje interpersonalne w pracy (w tym zakres i charakter), m.in. poprzez utrzymywanie kontaktów poza formalnych (Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2017, s. 199) lub uznając określone zadania jako żmudne, ale ważne ze względu na charakter wykonywanej pracy.

Kolejni badacze Tims i Bakker podjęli się dalszej konceptualizacji job craftingu i odnieśli się do teorii wymagań i zasobów (JD-R) podkreślając, że pracownik modyfikuje swoje zasoby, aby znaleźć równowagę między wykonywaną pracą a swoimi preferencjami (Tims, Bakker, 2010). Według przyjętego przez nich modelu, job crafting wiąże się z mniejszym wysiłkiem fizycznym i psychicznym, generującym mniejsze koszty fizjologiczne i psychiczne (za Bakker, Demorouti, 2007).

Zwiększając strukturalne zasoby pracownik stara się wykonywać bardziej różnorodną pracę, co prowadzi do jego rozwoju zawodowego. Poszerzenie relacji społecznych skutkuje otrzymywaniem większego wsparcia i informacji zwrotnej odnoszącej się do własnego zachowania. Troska o prorozwojowy

charakter pracy natomiast sprzyja zdobywaniu nowych kompetencji i podejmowaniu się coraz trudniejszych zadań zawodowych. Ograniczanie nadmiernych wymagań w praktyce sprowadza się do optymalizacji wykonywanych zadań zawodowych (Tims i in., 2012).

Zwiększenie prorozwojowego charakteru pracy sprowadza się więc do pozostawienia pracownikowi w pracy określonej przestrzeni do rozwoju, umożliwiającej jej personalizację, dostosowanie do kompetencji zainteresowań (Berg, i in., 2013; Wrzesniewski, i in., 2013).

KORZYŚCI Z KSZTAŁTOWANIA PRACY

Z badań przeprowadzonych przez Bella i Njoli (2016) wynika, że osobowość odgrywa kluczową rolę w indywidualnych zachowaniach pracowników. Można więc sądzić, że mając wiedzę o poziomie poszczególnych wymiarów w ramach Wielkiej Piątki (*Big Five* – pięcioczynnikowy model osobowości) możemy przewidywać skłonność pracowników do podejmowania działań typu job crafting.

Z kolei w badaniach przeprowadzonych na przestrzeni ostatnich kilku lat dotyczących środowiska akademickiego (N = 209) przez Hareem, Fariha i Tazeen (2017) opartych na modelu JD-R, autorzy próbowali zbadać wpływ job craftingu na upodmiotowienie pracowników i uzyskać odpowiedź na pytanie, czy wymagania stawiane przez pracę wpływają na związek między job craftingiem a wzmocnieniem równowagi psychicznej? Przeprowadzone badania wykazały pozytywny wpływ job craftingu na psychiczne upodmiotowienie pracowników, ale wpływ wymagań pracy jako moderatora job craftingu i psychicznego upodmiotowienia okazał się znikomy.

Choć nieco wcześniejsze badanie przeprowadzone przez Demeroutiego (2014) wykazało, że job crafting jest zjawiskiem pożądanym w każdej organizacji, niezależnie od wymiarów charakterystyki pracy, a przestrzeń pozostawiona pracownikowi jest korzystna zarówno dla pracownika, jak i dla samej organizacji. Także Petrou i inni (2012) w swoich badaniach wskazywali, że postrzeganie poziomu kontroli i autonomii w pracy jest ściśle związane ze zjawiskiem job craftingu (Berg i in., 2007), co w konsekwencji ma ogromny wpływ na wyniki indywidualne i organizacyjne. Do podobnych wniosków

doszli inni badacze, prowadząc badania w grupie nauczycieli języka angielskiego (Slater i in., 2000). Autorzy ci wskazali na negatywne skutki nadmiernej standaryzacji i kontroli w pracy nauczyciela i ich negatywny wpływ na realizację misji szkoły. Z kolei Saks (2006), analizując determinanty zaangażowania w pracę, stwierdził, że w przypadku wybranych zawodów, w tym niektórych nauczycieli, wzrasta zapotrzebowanie na ściśle określone wytyczne pracy, które zwalniają człowieka z odpowiedzialności za swoje własne decyzje.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Holman i współpracowników (2024) pokazują znaczącą zależność między kształtowaniem pracy pracowników a ich dobrostanem i pozytywnym nastawieniem do pracy z a także znaczący pośredni wpływ między relacyjnym elementem job craftingu a dobrostanem i pozytywnym nastawieniem do pracy. Wyniki badań zwracają uwagę na znaczącą zależność między kreowaniem zadań (strukturalny element job crafting) a samopoczuciem pracowników, dobrostanem i pozytywnym nastawieniem do pracy a także znaczący pośredni związek między społecznym kształtowaniem zasobów pracy (element relacyjny) a równowagą między życiem zawodowym a prywatnym pracowników (a także dobrostanem i pozytywnym nastawieniem do pracy).

Najbardziej aktualne analizy zjawiska job craftingu oparte o przegląd literatury z lat 2016-2021 wykazały, że punkt ciężkości badaczy pracy przesunął się w stronę bardziej wnikliwego podejścia, polegającego na weryfikowaniu istniejących teorii; jednocześnie rozszerzył się zakres badań; padaniem poddano kształtowanie pracy na poziomie zespołu i relacji społecznych i skupiano się na wpływie kształtowania pracy w zróżnicowanych środowiskach pracy oraz na ocenach i reakcjach pracowników i kadry kierowniczej na to zjawisko (Tims i inni, 2022). Stąd w niniejszych pojawia się potrzeba dalszej analizy job craftingu w zróżnicowanych środowiskach i kontekstach pracy.

Kontynuując ten nurt, Zhang i in. (2021) w wyniku badań przeprowadzonych nad zjawiskiem job crafting w kontekście wspierania swoich zainteresowań przez pracowników, rozważając organizacyjne i jednostkowe korzyści, stwierdził, że mniej wykwalifikowani pracownicy, którzy silnie identyfikowali się ze swoją organizacją, byli bardziej skłonni do wykorzystywania swoich mocnych stron dla organizacji, które z kolei wiązały się z wysoką produktywnością zadań, pozytywnie ocenianą przez przełożonego. Z drugiej

strony, pracownicy o wysokich kwalifikacjach dokonując strukturyzacji zadań w ramach job craftingu bardziej angażowali się w kształtowanie własnych zainteresowań, niezależnie od poziomu identyfikacji organizacyjnej. Z kolei akceptacja przez przełożonych strukturyzacji zadań przez pracowników, realizowanych w ramach job craftingu, umożliwiających realizację zainteresowań była powiązana z indywidualną motywacją pracowników, w mniejszym stopniu wiązała się z uwzględnianiem interesów organizacji. Autorzy doszli do wniosku, że wspieranie mocnych stron pracowników, które przekładają się na funkcjonowanie organizacji niezależnie od poziomu ich indywidualnych zainteresowań (np. poprzez organizowanie specjalistycznych szkoleń) przynosi korzyści zarówno jednostce, jak i organizacji, podczas gdy umożliwienie pracownikowi rozwijania zainteresowań przynosi korzyści głównie jednostce.

STRES W PRACY I JEGO KONSEKWENCJE DLA PRACOWNIKA I ORGANIZACJI

Stres utożsamiany jest z bodźcem destrukcyjnym i obezwładniającym, jako reakcja na taki bodziec oraz dynamiczną relacją między jednostką a środowiskiem człowieka (por. Kasl, 1984). Tymczasem w środowisku człowieka istnieją czynniki określane przez człowieka jako stresory (Newberry, Hinchcliff, 2023), które mogą być modyfikowane przez człowieka i powodować istotne zmiany w jego funkcjonowaniu. W tym względzie na większą uwagę zasługuje kognitywno-transakcyjna koncepcja stresu Lazaursa i Folkmana, którzy definiują stres jako relację między jednostką a otoczeniem, w której jednostka ocenia ją jako uciążliwą, przekraczającą jej możliwości wykorzystania zasobów i zagrażającą jej dobru (Lazaurs, Folkman, 1984). Tak więc, w prezentowanym ujęciu stres jest wynikiem subiektywnej i indywidualnej oceny badanej grupy społecznej, gdzie dana sytuacja nie jest stresująca sama w sobie, ale dla konkretnej osoby i jej relacji ze środowiskiem.

Ocena taka odbywa się w dwóch etapach. Dzieje się to pierwotnie, kiedy jednostka ocenia wymagania otoczenia i wtórnie, w kontekście dostosowania własnych zasobów do sprostania określonym wymaganiom. Podstawowa ocena skutkuje oceną transakcji jako: pozbawionej znaczenia, przyjemnej i pozytywnej lub stresującą (Kaczmarska i Curyło-Sikora, 2016). Ocena wtórna,

jeśli ta pierwsza zostanie sklasyfikowana jako stresująca, traktowana jest jako krzywda/strata, zagrożenie lub wyzwanie. Wówczas, kiedy sytuacja zostanie uznana za stresującą, uruchamiany jest proces radzenia sobie ze stresem.

Radzenie sobie ze stresem jako ogólną dyspozycję człowieka, należy rozumieć jako zdolność człowieka do konfrontowania się z trudnościami, determinującą przebieg reakcji stresowej i wybór określonej strategii.

W teorii zachowania zasobów, której twórcą jest Hobfoll (2001, 2006) *stres psychologiczny definiowany jest jako reakcja na otoczenie, w którym występuje zagrożenie utraty zasobów, utrata zasobów już nastąpiła lub nie osiągnięto oczekiwanego zysku, a zasoby zostały niepotrzebnie zainwestowane, co oznacza stratę* (Hobfoll, 2001, s.338).

Stres zawodowy jako stres przeżywany w miejscu pracy może pojawić się na wszystkich szczeblach organizacji. Analizując środowisko pracy jako źródło stresu, należy uwzględnić obiektywne i subiektywne czynniki towarzyszące człowiekowi w procesie pracy.

Do czynników obiektywnych zaliczają autorzy (np. Knap-Stefaniuk, Burkiewicz, 2019; Olkuska, Szczeńsiak, 2022; Skorupka, 2019) zarówno fizyczne wyniki pracy takie jak lokalizacja środowiska pracy, temperatura, oświetlenie, wyposażenie w stosowną aparaturę, dostosowanie środowiska pracy pod względem ergonomicznym charakterem pracy i występowaniem różnego rodzaju czynników szkodliwych. Społeczne warunki pracy wynikają z systemowego traktowania środowiska pracy jako systemu społecznego, w którym przedstawiciele określonych grup zawodowych zajmują określone pozycje społeczne, wynikające z pełnionych ról.

Społeczne warunki pracy tworzą czynniki związane z organizacją pracy, systemem wynagrodzeń, możliwościami awansu rozwoju zawodowego czy też zwolnienia (Bartkowiak, 2009) a także relacje międzyludzkie. Relacje te przebiegają w zależności od rodzaju pełnionych funkcji, stopnia odpowiedzialności, zakresu dopuszczalnej autonomii i inicjatywy w pracy (Shultz, Shultz, 2009) stopnia wymaganych kwalifikacji.

Zamieszczone w literaturze przedmiotu, stosunkowo liczne analizy o charakterze teoretycznym i przeprowadzone badania dostarczają danych potwierdzających zasadność podejmowania działań diagnostycznych i zaradczo-naprawczych odnoszących się do stresu w pracy (m.in. Groblny, 2015;

Kumar, Suresh, 2022; Knap-Steefaniuk, Burkiewicz, 2019; Molek-Winiarska, 2010; Ostrowska, Michnik, 2014; Springer, 2019). Opracowania wskazują, że wspomniane dwa typy działań – diagnostyczne i zaradczo-naprawcze, przynoszą korzyści nie tylko dla pracowników, ale również dla organizacji jako całości.

Diagnoza i interwencja organizacyjna w obszarze stresu zawodowego może uchronić organizację przed ponoszeniem takich kosztów, co jest ważnym argumentem podczas podejmowania decyzji o rozpoczęciu działań prewencyjnych.

Z tego względu można przypuszczać, że job crafting w kontekście stresu w pracy może dostarczać zarówno pracownikowi jak i organizacji skuteczne narzędzie ograniczające poziom doświadczanego przez pracownika stresu, a więc służyć może zarówno pracownikowi jak i organizacji. Należałoby więc organizując, planując czy projektując pracę, pozostawiać pracownikowi przestrzeń do indywidualnego zagospodarowania.

METODOLOGIA BADAŃ

Mimo już stosunkowo licznych opracowań zawierających przegląd koncepcji odnoszących się do kształtowania pracy (np. Bartkowiak, 2021; Kapica, Baka, 2021) i badań realizowanych w ramach poszczególnych grup zawodowych (Bartkowiak, Krugiełka, 2017, 2018, 2018a; 2019), odnoszących się do polskich warunków kontekstu pracy aktualnie brak jest badań porównawczych odnoszących się do zróżnicowanych grup zawodowych. Z tego względu autorzy artykułu zdecydowali się podjąć przeprowadzenia porównania – jak kształtują się relacje job crafting w kontekście postrzeganego stresu, w poszczególnych grupach zawodowych. Ponadto, uwzględniając niewystarczającą ilość badań empirycznych, potwierdzających istnienie zależności między job craftingiem i stresem w pracy, sformułowano następujące problemy i hipotezy badawcze.

Pierwszy problem badawczy: Czy poszczególne, uczestniczące w badaniach grupy zawodowe, różnią się między sobą pod względem kształtowania pracy (w aspekcie poszczególnych czynników :strukturalnych, zasobów – zadań, realizowanych w pracy, relacji społecznych i percepcji pracy) oraz stresu w pracy?

Drugi problem badawczy: Czy istnieje zależność między wyszczególnionymi w ramach przyjętej koncepcji job craftingu (kształtowania pracy)

elementami a poziomem postrzeganego stresu w pracy. w poszczególnych grupach badanych, wśród polskich i zagranicznych nauczycieli akademickich, osób zatrudnionych na kierowniczych stanowiskach i specjalistów?

Zaproponowana metoda badawcza jest procedurą ilościową i ma charakter weryfikacyjny, z tego względu aby uzyskać większą przejrzystość planu badawczego Autorzy zdecydowali się na sformułowanie hipotez badawczych.

Tak więc, w nawiązaniu do sformułowanych problemów badawczych i w celu bardziej precyzyjnego zaprezentowania zamieżeń badawczych autorów postawione zostały dwie hipotezy badawcze.

Hipoteza 1. Poszczególne grupy zawodowe uczestniczące w badaniu różnią się od siebie w zakresie dwóch zmiennych: job crafting (JC) i stres w pracy.

Hipoteza 2. Istnieje zależność między wybranymi obszarami job craftingu a poziomem postrzeganego stresu w pracy, w poszczególnych grupach badanych. Wyższemu poziomowi JC towarzyszy niższy poziom stresu w pracy.

Zaproponowana metoda badawcza jest procedurą ilościową i ma charakter weryfikacyjny, z tego względu aby uzyskać większą przejrzystość planu badawczego Autorzy zdecydowali się na sformułowanie hipotez badawczych.

METODA BADAŃ

W badaniach wykorzystano technikę kwestionariuszową, najczęściej stosowaną technikę psychologiczną, w przypadku dobrze przygotowanych, zwalidowanych i powszechnie znanych narzędzi badawczych.

Kwestionariusz (*The Job Crafting Questionnaire – JCQ*) Gavina Slempa i Dianny Vella-Brodrick (2013) został skonstruowany w nawiązaniu do wcześniej omówionej koncepcji zaproponowanej przez Wrzesniewski i Dutton (2001) i stanowi jej wierne odzwierciedlenie. Narzędzie składa się z 15 pozycji testowych, po pięć na każdy z trzech obszarów kształtowania pracy (kształtowanie zadań, kształtowanie myślenia o pracy, kształtowanie relacji). Polska wersja tego narzędzia opracowana została przez Elżbietę Kasprzak, Macieja Michalaka oraz Mateusza Mindę (2017). Analiza czynnikowa (CFA) pozwoliła na wsparcie trzyczynnikowej struktury kwestionariusza, zgodnie z teoretyczną koncepcją kształtowania pracy. Współczynniki α Cronbacha wynoszą od 0,77

do 0,85 w podskalach oraz 0,86 do 0,88 dla całej skali. Autorzy potwierdzili stabilność bezwzględną narzędzia stosując metodę test-retest.

W grupie zagranicznych nauczycieli akademickich zastosowano *The Job Crafting Questionnaire*; pozostałe osoby uczestniczące w badaniach wypełniały polską wersję kwestionariusza.

Skonstruowania polskiej wersji drugiego, wykorzystanego w badaniach narzędzia – Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP), badającego poziom postrzeganego stresu w pracy podjęła się Teresa Chirkowska-Smolak i Jarosław Grobelny (2016). Źródłem konstrukcji tego kwestionariusza była Skala Postrzeganego Stresu (PSS) (modyfikacji dokonano za pisemną zgodą S. Cohena), jednego z najbardziej popularnych narzędzi do pomiaru percepcji stresu. Skala ta została opracowana przez Cohena, Kamarcka i Mermelsteina w 1983 r. jako narzędzie mające służyć ocenie stopnia postrzegania wydarzeń życiowych jako stresujących. Jej poszczególne elementy sprowadzają się do szacowania przez badanego przekonania na temat nieprzewidywalności, braku kontroli i przeciążenia wydarzeniami z miesiąca poprzedzającego badanie (Cohen, 1988; Cohen i Janicki-Deverts, 2012). Skalę cechuje bardzo dobra rzetelność w obu badaniach oraz przy podsumowaniu wszystkich wyników. Weryfikowano ją współczynnikiem spójności wewnętrznej α Cronbacha, który dla wyników badań przeprowadzonych w grupie 537 osób wyniósł 0.85.

W grupie zagranicznych nauczycieli akademickich w/w kwestionariusz przetłumaczono na język angielski metodą back-translation. Przeprowadzana procedura badań została zaakceptowana przez Komisję ds. Badań Etycznych Akademii Marynarki Wojennej w Gdyni (nr zgody 2/2023).

CHARAKTERYSTYKA BADANEJ GRUPY

W badaniach uczestniczyło 137 osób, wybranych do badań w sposób celowy. W grupie tej było 65 kobiet (52,6) i 72 mężczyzn (47,4%), z czego po 32 osoby reprezentowały polskich i zagranicznych nauczycieli akademickich, 38 respondentów to menedżerowie, a 35 badanych osób pracowało na samodzielnych stanowiskach jako specjaliści. Zagraniczni nauczyciele akademicy przebywali w uczelniach polskich od co najmniej 2 lat, będąc obywatelami Włoch (12 osób), Hiszpanii (7 osób), Wielkiej Brytanii (5 osób), Stanów Zjednoczonych (4 osoby),

Iraku (2 osoby) i Grecji (2 osoby). Menadżerowie i specjaliści (głównie informatycy) byli zatrudnieni w małych i średnich przedsiębiorstwach. Wszystkie uczestniczące w badaniach osoby posiadały co najmniej wyższe wykształcenie. Wybór tak zróżnicowanych grup badawczych był podyktowany dostępnością próby badawczej i odmiennością kontekstu pracy dla każdej grupy choć wszyscy badani funkcjonowali w środowisku polskim. Założono, że zróżnicowaniu zagranicznych nauczycieli akademickich przesądza ich doświadczenie dydaktyczne, odnoszące się do funkcjonowania w nieco odmiennych warunkach kulturowych.

Bezpośrednim warunkiem uczestnictwa w badaniach było wyrażenie na nie zgody przez osoby badane oraz dostępność grypy badawczej. Bardziej szczegółowe dane o respondentach zostały zaprezentowane w tabeli 1.

Tabela 1. *Wiek i staż pracy osób badanych*

Kryterium demograficzne	Minimum	Maksimum	M	SD
Wiek	25,00	65,00	43,8978	9,85429
Staż	1,00	35,00	11,8832	7,78863

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane dane (weryfikowane za pomocą testu chi kwadrat) nie wykazały istnienia rozbieżności w zakresie proporcji płci wśród osób badanych. Podobnie nie stwierdzono rozbieżności między wiekiem i stażem pracy w grupach nauczycieli polskich i zagranicznych, menedżerów i specjalistów.

WYNIKI BADAŃ – JOB CRAFTING I POSTRZEGANIE STRESU ZAWODOWEGO W POSZCZEGÓLNYCH GRUPACH UCZESTNICZĄCYCH W BADANIACH (ZWIĄZKI I RÓŻNICE MIĘDZY ZMIENNYMI)

Zaprezentowana poniżej analiza statystyczna przeprowadzona za pomocą testu Fishera wykazała brak statystycznie istotnych różnic w wynikach kwestionariusza postrzeganego stresu zawodowego pomiędzy grupami nauczycieli polskich, zagranicznych, menedżerów i specjalistów.

Tabela 2. Poziom postrzeganego stresu w obrębie poszczególnych grup

Poziom stresu w relacji do grup badanych		Suma kwadratów	df	Średni kwadrat	F	P
Stres w Pracy	Między grupami	44,059	3	14,686	0,494	0,687
	Wewnątrz grup	3951,577	133	29,711		
	Ogółem	3995,635	136			

Źródło: opracowanie własne

Brak rozbieżności między poszczególnymi grupami pracowników uczestniczącymi w badaniach w zakresie doświadczania stresu może wynikać ze stosunkowo dużych wymogów związanych z koniecznością zaangażowania w pracę wszystkich grup pracowników, z których wszyscy posiadają wyższe, specjalistyczne wykształcenie. Można też oczekiwać, że sytuacja ta jest spowodowana dużą dozą nieprzewidywalności, poczuciem odpowiedzialności, nienormowanym czasem pracy i ustawicznym myśleniem o pracy (por. Bańka, 2016).

Tabela 3. Job crafting we wzajemnych relacjach poszczególnych grup badanych

Skale kwestionariusza		Suma kwadratów	df	Sredni kwadrat	F	P
Kształtowanie Zadań	Między grupami	101,567	3	33,856	1,595	,194
	Wewnątrz grup	2823,966	133	21,233		
	Ogółem	2925,533	136			
Kształtowanie Myślenia	Między grupami	385,035	3	128,345	5,979	<,001
	Wewnątrz grup	2854,936	133	21,466		
	Ogółem	3239,971	136			
Kształtowanie Relacji	Między grupami	86,894	3	28,965	1,324	,269
	Wewnątrz grup	2909,982	133	21,880		
	Ogółem	2996,876	136			
Kształtowanie Pracy (wynik łączny)	Między grupami	1364,014	3	454,671	3,333	<,022
	Wewnątrz grup	18142,483	133	136,410		
	Ogółem	19506,496	136			

Źródło: opracowanie własne

Natomiast analiza uzyskanych danych pozwalających na porównanie wyników poszczególnych skal kwestionariusza Job crafting za pomocą testu badania istotności różnic Fishera, wykazała istnienie statystycznie istotnej

rozbieżności między uczestniczącymi w badaniach grupami polskich, zagranicznych nauczycieli akademickich, a grupą menedżerów i specjalistów w obszarze kształtowania myślenia – percepcyjnego aspektu job crafting. Można oczekiwać, że nauczyciele ze względu na specyfikę wykonywanego zawodu w większym stopniu niż pozostali uczestnicy badań mogą kształtować swoją percepcję pracy w kategoriach normatywnego poczucia powinności, co sprawia, że uciążliwość pracy występuje w bardziej ograniczonym stopniu.

Dalsza analiza statystyczna przeprowadzona przy wykorzystaniu testów post hoc (T3 Dunneta) wykazała istnienie statystycznie istotnej rozbieżności w poszczególnych zestawieniach grup uczestniczących w badaniach.

Tabela 4. *Kształtowanie myślenia (percepcyjny aspekt JC) w relacjach poszczególnych grup badanych*

(I) Grupa	(J) Grupa	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	P
Nauczyciele ak. z Polski	Nauczyciele ak. z zagranicy	3,75000*	1,14949	,011
	Menagerowie	4,43750*	1,03934	<,001
	Specjaliści	3,19464*	1,00968	,014
Nauczyciele ak. z zagranicy	Nauczyciele ak. z Polski	-3,75000*	1,14949	,011
	Menagerowie	,68750	1,21921	,994
	Specjaliści	-,55536	1,19403	,998
Menagerowie	Nauczyciele ak. z Polski	-4,43750*	1,03934	<,001
	Nauczyciele ak. z zagranicy	-,68750	1,21921	,994
	Specjaliści	-1,24286	1,08840	,825
Specjaliści	Nauczyciele ak. z Polski	-3,19464*	1,00968	,014
	Nauczyciele ak. z zagranicy	,55536	1,19403	,998
	Menagerowie	1,24286	1,08840	,825

Źródło: opracowanie własne

Stwierdzone rozbieżności pod względem percepcyjnego aspektu JC między nauczycielami z Polski, a menedżerami, a następnie specjalistami mogą wynikać z traktowania własnej pracy, niezależnie od tego, czy wiąże się z uciążliwością czy dostarcza satysfakcji jako elementu własnego rozwoju zawodowego, związanego z budowaniem ścieżki kariery zawodowej. Menedżerowie, a także specjaliści, będąc zatrudnionymi w małych i średnich przedsiębiorstwach rzadko mają nakreśloną, bądź dostrzeganą przez siebie ścieżkę kariery zawodowej, która

pozwoiliaby im modyfikowac myslenie o pracy. Stad wylenia sie koniecznosc tworzenia takich sciezek kariery dla kadry kierowniczej i osob zatrudnionych na samodzielnych stanowiskach i wskazywania mozliwosci dalszego awansu.

Zestawienie i porownanie wypowiedzi nauczycieli polskich i zagranicznych wykazaly z kolei wiksza sklonnosc nauczycieli zagranicznych do traktowania pracy jako wyzwania i/badz ograniczania jej uciazliwosci. Sytuacja ta moze najczesciej wynikać z faktu mozliwosci wyboru pracy w konkretnej uczelni i miejsca pobytu w kontekście powrotu do kraju, ktorego sa obywatelami, traktowania pracy w Polsce jako *swoistej przygody*, kolejnego etapu w swojej drodze rozwoju zawodowego.

Tabela 5. *Job crafting (laczny wynik) w relacjach poszczegolnych grup badanych – Kształtowanie pracy*

(I) Grupa	(J) Grupa	Różnica średnich (I-J)	Błąd standardowy	P
Nauczyciele ak. z Polski	Nauczyciele ak. z zagranicy	7,31250	2,81600	,069
	Menagerowie	8,12993*	2,79072	,029
	Specjaliści	4,22768	2,36325	,380
Nauczyciele ak. z zagranicy	Nauczyciele ak. z Polski	-7,31250	2,81600	,069
	Menagerowie	,81743	3,17465	1,000
	Specjaliści	-3,08482	2,80629	,848
Menagerowie	Nauczyciele ak. z Polski	-8,12993*	2,79072	,029
	Nauczyciele ak. z zagranicy	-,81743	3,17465	1,000
	Specjaliści	-3,90226	2,78092	,652
Specjaliści	Nauczyciele ak. z Polski	-4,22768	2,36325	,380
	Nauczyciele ak. z zagranicy	3,08482	2,80629	,848
	Menagerowie	3,90226	2,78092	,652

Źródło: opracowanie własne

Podobnie istnienie rozbieżności w obszarze całkowitego JC między nauczycielami w Polsce i menadżerami zatrudnionymi w małych i średnich przedsiębiorstwach może wynikać ze stosunkowo stereotypowego podejścia tych

ostatnich do pracy, które może sprawiać, że właściciele firm oczekują od nich bardzo wystandaryzowanego podejścia do pracy, eliminującego podmiotowość, bądź np. w wyniku wcześniejszych doświadczeń, które sprawiają, że w ogóle nie oczekują i nie doceniają oni możliwości kształtowania własnej pracy.

ZALEŻNOŚĆ MIĘDZY JOB CRAFTINGIEM A POZIOMEM POSTRZEGANEGO STRESU ZAWODOWEGO W POSZCZEGÓLNYCH GRUPACH BADANYCH

Uzyskane wyniki badań wykazały istnienie silnej, odwrotnie proporcjonalnej, statystycznie istotnej zależności między poszczególnymi czynnikami (tj. kształtowanie zadań, relacji społecznych w miejscu pracy i jej percepcji) i kształtowaniem pracy jako całościowy wynik w kwestionariuszu a postrzeganym stresem zawodowym.

Tabela 6. Korelacje między poszczególnymi skalami job crafting i ich całościowym wynikiem a postrzeganym stresem zawodowym

Skale w kwestionariuszu		Stres w Pracy
Kształtowanie Zadań	r	-0,583**
	p	<.001
Kształtowanie Myślenia	r	-.0570**
	p	<.001
Kształtowanie Relacji	r	-.0550**
	p	<.001
Kształtowanie Pracy	r	-.0674**
	p	<.001

Źródło: opracowanie własne

Oznacza to, że możliwości modyfikacji własnej pracy przez pracowników mogą być traktowane jako element ograniczający występowanie stresu zawodowego i/bądź jako czynnik zapobiegający pojawieniu się jego negatywnych konsekwencji np. w postaci wypalenia zawodowego. W tym rozumieniu możliwość kształtowania środowiska pracy sprzyja zachowaniu równowagi psychicznej i z tego względu wtórnie przekłada się na zaangażowanie pracowników w pracę wynikającą z zadań realizowanych w ramach konkretnej organizacji. Tak więc, beneficjentem możliwości kształtowania pracy jest nie tylko pracownik, ale także organizacja. Można bowiem oczekiwać, że dopasowanie wykonywanych zadań do własnych kompetencji i zainteresowań

sprzyja nie tylko odczuwaniu większej satysfakcji z pracy, która może współwystępować z większym zaangażowaniem w pracę.

Podobnie budowanie wykraczających poza obowiązki zawodowe relacji w miejscu pracy, można uznać za element pozytywnego klimatu organizacyjnego i kultury organizacyjnej, które sprawiają, że niezależnie od poziomu obciążenia pracą pozytywne relacje mogą być swoistym buforem, służyć odreagowaniu napięcia emocjonalnego budowaniu własnej prężności (ang. resilience) i rozważeniu możliwości racjonalnego podejścia do problemów zawodowych. Mechanizm ten może występować w przypadku modyfikacji postrzegania pracy, która sprowadza się do takiego jej *intelektualnego przepracowania*, że może być sprzyjać wewnętrznemu poszukiwaniu przez pracownika pozytywnych, prorozwojowych elementów pracy, aby można było je uznać jako sensowne i sprzyjające dalszemu rozwojowi.

W przypadku uznania określonych aktywności jako nadmiernie obciążających, a niekiedy bezzasadnych modyfikacja percepcji pracy prowadzi do ich unikania bądź ograniczania. W tym rozumieniu z perspektywy jednostki oznacza to motywację do kreatywności, a z punktu widzenia organizacji może służyć rozwojowi innowacyjności.

DYSKUSJA I WNIOSKI

Hipoteza 1. Poszczególne grupy zawodowe uczestniczące w badaniu różnią się od siebie w zakresie dwóch zmiennych: job crafting (JC) i stres w pracy.

Uzyskane wyniki badań nie wykazały istnienia statystycznie istotnych różnic między poszczególnymi grupami uczestniczącymi w badaniach w obszarze postrzeganego stresu zawodowego jednocześnie wykazały różnice w obszarze percepcji pracy jako elementu job craftingu.

Brak różnicy w doświadczaniu stresu może być spowodowany ogólnie dużym zaangażowaniem w pracę badanych grup zawodowych, zarówno nauczycieli akademickich jak i osób na kierowniczych stanowiskach oraz specjalistów wykonujących głównie pracę o charakterze projektowym (branża IT,) wiążących się z poczuciem odpowiedzialności za efekty własnej pracy i wysokim odczuwanym poziomem odpowiedzialności.

W przeprowadzonych wcześniej, zbliżonych tematycznie badaniach zdiagnozowano jednak różnice w poziomie doświadczanego stresu między przedstawicielami zróżnicowanych zawodów (Bartkowiak i in., 2022). Zaistniała rozbieżność wyników może wynikać, ze zróżnicowanych kategorii wiekowych poszczególnych grup zawodowych uczestniczących we wcześniej przeprowadzonych badaniach. Jak wykazały badania, osoby bardziej zaawansowane wiekowo lepiej radziły sobie ze stresem niż osoby młodsze (Bartkowiak i in., 2022), co wiązało się z dłuższym doświadczeniem zawodowym i możliwością stosowania wybranej strategii radzenia sobie ze stresem – strategii optymalizacji lub kompensacji, pozwalających, z uwagi na bardziej stabilną sytuację zawodową, uzupełnić pracownikom braki kompetencji np. poprzez uczestniczenie w odpowiednich szkoleniach lub zrekompensować poniesione straty w innej aktywności zawodowej bądź poza zawodowej (Baltes, Baltes, 1991). Ponadto, na uwagę zasługuje także fakt, że do badania stresu w obu badaniach zastosowano odmienne narzędzia badawcze. W analizowanych badaniach w większym stopniu koncentrowano się na stresie związanym z pracą zawodową.

Wcześniej przeprowadzone badania (Hareem, Fariha i Tazeen (2017) wykazały pozytywny wpływ job craftingu na psychiczne upodmiotowienie pracowników, ale wpływ wymagań pracy jako moderatora job craftingu i psychicznego upodmiotowienia okazał się znikomy. Ponadto.....

Ustosunkowując się do zdiagnozowanej w obrębie grup rozbieżności w zakresie postrzegania własnej pracy (element job craftingu) należy odnieść się do wcześniejszych badań przeprowadzonych w grupie nauczycieli.

Bartkowiak i Krugielka (2018) prowadząc badania nad zjawiskiem job craftingu wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich wykazały, że 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. Natomiast młodszy pracownicy naukowo-dydaktyczni częściej wprowadzają zmiany strukturalne, odnoszące się do pracy ze studentami.

W niniejszych badaniach nauczyciele akademicy, polscy w większym stopniu niż zagraniczni dokonywali modyfikacji pracy (jako ujęcie łączne)

i w aspekcie percepcji pracy, aby w większym stopniu traktować ją jako wyzwanie niż powinność. Z kolei, treść zachowań job crafting, odnosząca się do poziomu percepcji, sprawia, że nauczyciele akademicki zarówno polscy jak i zagraniczni poprzez modyfikację własnej pracy w aspekcie percepcji zyskują większą świadomość dotyczącą własnych preferencji i możliwości realizacji swoich życiowych pasji.

Hipoteza 2. Istnieje zależność między wybranymi obszarami job craftingu a poziomem postrzeganego stresu w pracy, w poszczególnych grupach badanych. Wyższemu poziomowi JC towarzyszy niższy poziom stresu w pracy

Uzyskane w analizowanych badaniach w dane potwierdziły sformułowaną powyżej hipotezę.

Istnienie zależności między kształtowaniem pracy, a postrzeganym stresem zawodowym, w poszczególnych grupach potwierdza znaczenie czynnika kontroli i poczucia sprawczości w zachowaniu równowagi psychicznej pracownika (Leiter, 2006; Terelak, Łozińska 2007; Terelak, Izwantowska, 2008, 2009).

Możliwość kształtowania pracy zarówno w ujęciu łącznym jak i poszczególnych jej aspektach modyfikuje percepcję doświadczanego stresu zawodowego (Wrześniewski, Dutton, 2001). Uzyskane dane potwierdzają założenia leżące u podstaw koncepcji job craftingu, zakładającej istnienie takiej zależności, której jednak jej autorzy koncepcji nie zbadali.

Job crafting stanowi przejaw dążenia do podmiotowości człowieka, który tą drogą zyskuje autonomię, realizuje potrzeby afiliacji i kontaktu społecznego, umożliwiając odreagowywanie napięć. Można oczekiwać, że pośrednio przyczynia się także do zachowania równowagi praca życie osobiste i podnosi dobrostan pracownika (por. Rożnowski, 2022).

Inne wcześniej prowadzone badania dotyczące jednostkowych i organizacyjnych uwarunkowań kształtowania pracy nie przynoszą jednoznacznych rezultatów.

Niezależnie od tego, że przeprowadzone badania (Hareem, Fariha i Tazeen (2017) wykazały pozytywny wpływ job craftingu na psychiczne upodmiotowienie pracowników, ale wpływ wymagań pracy jako moderatora job craftingu i psychicznego upodmiotowienia okazał się znikomy. Ponadto, badania przeprowadzone przez Ting i współpracowników (2023) wykazały, że pośredni wpływ autonomii pracy i znaczenia pracy na zachowania pracowników związane

z kształtowaniem pracy poprzez harmonijną pasję do pracy jest silniejszy w przypadku osób o wysokim postrzeganiu zmian organizacyjnych, w porównaniu z osobami o niskim postrzeganiu zmian organizacyjnych. Z badań tych wypływa wniosek, że organizacje powinny skoncentrować się na przeprojektowaniu stanowiska pracy, aby poprawić autonomię i sens pracy pracowników.

Wychodząc z założenia, że mniejsze obciążenie stresem w pracy zawodowej jest korzystne zarówno dla pracownika jak i organizacji, autorzy artykułu postulują następujące rozwiązania i rekomendacje menedżerskie o charakterze aplikacyjnym w zakresie job craftingu:

- Autonomia w pracy w obszarach aktywności pracowników, w których jest to możliwe (np. w przypadku polskich i zagranicznych nauczycieli akademickich, specjalistów, wykonujących pracę projektową).
- Wspieranie budowania relacji wykraczających poza ściśle służbowe komunikowanie się np. poprzez organizowanie spotkań integracyjnych.
- Bardziej szczegółowe informowanie o bieżących celach realizowanych przez uczelnie czy przedsiębiorstwo.
- Włączanie pracowników w procesy decyzyjne.
- Budowanie ścieżek kariery zawodowej modyfikujących percepcyjny aspekt job craftingu, prowadzący do ograniczania nadmiernie obciążających wymagań związanych z wykonywaną pracą i/lub nadający im charakter wyzwań.

Oprócz powyższych rozwiązań, niezbędne jest, aby zapewnić nauczycielom akademickim w warunkach polskich uczelni, szczególnie wysoki poziom autonomii w pracy zawodowej, jak również zagwarantować kandydatom do pracy możliwość odbywania staży w zróżnicowanych miejscach pracy, w celu rozpoznania swoich preferencji i zainteresowań.

OGRANICZENIA BADAŃ I ICH DALSZE KIERUNKI

Przeprowadzone badania nie są wolne od ograniczeń. Należy do nich niezbyt liczna próba badawcza. Nie można wykluczyć jednak, że przeprowadzenie badań na bardziej licznej próbie badawczej wykazałoby rozbieżności w obszarze doświadczania stresu zawodowego w kontekście job craftingu, ze względu na bardziej zróżnicowane doświadczenie zawodowe w odniesieniu do poszczególnych grup zawodowych (nauczyciele akademicy z reguły posiadają dłuższy staż zawodowy). Ponadto, ograniczeniem badań jest nielosowy dobór próby badawczej, nie pozwalający na generalizowanie wyników badań. Z drugiej strony należy pamiętać aby planowany dobór próby pozwolił na ich realne przeprowadzenie w konkretnych warunkach pracy zawodowej, biorąc pod uwagę dostępność do badanej grupy. Z tego względu dobrze byłoby, aby dalsze badania obejmowały bardziej liczną próbę badawczą i aby uczestniczyły w nich kolejne grupy zawodowe, prowadząc tym samym do eliminacji przypadkowości i ograniczenia wyników stanowiących artefakty. Tym samym w przyszłych badaniach korzystne wydaje się zastosowanie mieszanej procedury badawczej, realizowanej w formie wywiadów pogłębionych, umożliwiających bardziej wnikliwe poznanie motywacji osób uczestniczących w badaniach.

BIBLIOGRAFIA

- Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbach, L., Wei, Y. (2022). *Stress, Burnout, Anxiety and Depression among Teachers: A Scoping Review*. 19, 10706. *Int. J. Environ. Res. Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph191710706>.
- Bakker, A., Tims, B., Derks, D. (2012). *Proactive personality and job performance*. 65(10):33-59. *Human Relations*.
- Baltes, P.B., Baltes, M.M. (1991). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In *Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences*; Baltes, P.B., Baltes, M.M. (Eds.). Cambridge University Press: New York, NY, USA (pp. 1-34).
- Bańka, A. (2016). *Psychopatologia pracy*. Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Bartkowiak, G. (1999). *Orientacja na rozwój i uczenie się osób zatrudnionych w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*. PWE, Warszawa.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2017). *Job crafting wśród polskich pracowników*. Zarządzanie, t. 3: 187-198. *Studia i Prace WNEiZ, Uniwersytet Szczeciński*.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2018). *Job crafting wśród nauczycieli szkół podstawowych i gimnazjów. Sukces w zarządzaniu kadrami*, 512:13-26. *Prace Naukowe UE, Wrocław*.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2018a). *Job crafting wśród polskich przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej*, w: *Przejawy i uwarunkowania. Zasoby ludzkie najmocniejszy potencjał organizacji, Sukces organizacji, część 2*, 16(1):19-34, *Zarządzanie i Finanse*.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A. (2019). *Job crafting wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich*. 53(3):7-102. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.5259>.
- Bartkowiak, G. (2021). *Job crafting jako dążenie pracownika do podmiotowości w pedagogice pracy i psychologii*, Wydawnictwo Akademii Marynarki Wojennej, Gdynia.
- Bartkowiak, G., Krugielka, A., Kostrzewa-Demczuk, P., Dachowski, R., Gałek-Bracha, K. (2022). *Experiencing Stress among Different Professional Groups in the Context of Their Age*. 19(622). *Int. J. Environ. Res. Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020622>.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2007). *The job demands-resources model: state of art*. 22 (3):309-328. *Journal of Managerial Psychology*.
- Bell C., Njoli, N. (2016). *The role of big employees in the South African tertiary institution*. 2071-078X: 1683-1784. *Journal of Human Resource Management*.
- Berg, J.M., Wrześniewski, A. Dutton J.E. (2007). *What is Job Crafting and Why Does It Matter? Theory – To Practice Briefing*. Centre for Positive Organizational Scholarship, Michigan Ross School of Business.

- Berg, J.M., Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2010). *Perceiving and responsive to challenges in jobcrafting at different ranks: When proactivity requires adaptivity*. 31:158-186. *Journal of Organizational Behavior*. <https://doi.org/10.1002/job.645>.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., Wrzesniewski, A. (2013). *Job crafting and meaningful work*. In: B. J. Dik, Z. S. Byrne, & M. F. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association.
- Bienertova-Vasku, J., Lenart, P., Scheringer, M. (2020). *Eustress and distress: neither good nor bad, but rather the same?*42(7):1900238. *BioEssays*.
- Chirkowska-Smolak, T., Grobelny, J. (2016). *Konstrukcja i wstępna analiza psychometryczna Kwestionariusza Postrzeganego Stresu w Pracy (PSwP)*. 22(1):131-139. *Psychological Journal*.
- Cohen, S., Williamson, G. (1988). *Perceived stress in a probability sample of the United States*. 13, 31-67. *The Social Psychology of Health*.
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., Miller, G.E. (2007). *Psychological stress and disease*. 298, 14, 1685-1687. *The Journal of the American Medical Association*.
- Demerouti, E. (2014). *Design your own job through job crafting*. 19(4),237-247. *European Psychologist*.
- Gabcanova, I. (2011). *The employees – the most important asset in the organizations*. 5(1):1-12. *Human Resources Management & Ergonomics*.
- Grobelny, J. (20015). *Skuteczne zarządzanie stresem-studium przypadków*. 12:13-15. *Bezpieczeństwo Pracy: Nauka i Praktyka*.
- Grzegorzewska, M.K. (2006). *Stres w zawodzie nauczyciela: specyfika, uwarunkowania, następstwa*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Hareem, S., Fariha, R., Tazeen, I., (2017). *Psychological Empowerment of University Academicians Through Job Crafting in a Challenging Environment*, Tom 7, (2),151–158. *Global Management Journal of Academic & Corporate Studies*.
- Hassard, J., Teoh, K.R.H., Visockaite, G., Dewe, P., Cox, T. (2018). *The cost of work-related stress to society: A systematic review*. 23(1):1-17. *J Occup Health Psychol*. doi: 10.1037/ocp0000069.
- Hobfoll, S. E.(2006). *Stres, kultura i społeczność. Psychologia i filozofia stresu*. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Hobfoll, S.E. (2001). *The influence of culture, community, and the nescience of culture, community, and the nested-Self in the stress process: advancing conservation of resources theory*. 50(3):337-369. *Journal of Applied Psychology*.
- Holman, D.; Escaffi-Schwar M.; Vasquez, C. A; Irmer, J P; Zapf, D(2024). *The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress* *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; Leicester Tom 97, Nr/ wydanie 1,(March) 47-73.
- Jakimiuk, B. (2016). *Środowisko pracy jako obszar budowania poczucia własnej wartości i relacji z innymi (Working Environment as an Area of Building Self-esteem*

- and Relationships with Other People*). 29(4): 43-54. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, Lublin-Polonia. DOI:10.17951/j.2016.29.4.43.
- Judzińska, A. (2013). *Stres prozą życia – analiza wybranych grup zawodowych w perspektywie zagrażających bodźców stresowych*. 2(4):185-205. *Kultura – Społeczeństwo – Edukacja*.
- Kaczmarska, A., Curyło-Sikora, P. (2016). *Problematyka stresu-przegląd koncepcji*. 51(4):317-321. *Hygeia Public Health*.
- Kapica, Ł., Baka, Ł. (2021). *Czym jest job crafting. Przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania pracy*. 72(4):423-436. *Medycyna Pracy*.
- Kasl, S.V.(1984). *When to welcome a new measure*. Feb; 74(2):106-8. *Journal of Public Health*, doi: 10.2105/ajph.74.2.106
- Kasprzak, E., Michalak, M., Minda, M. (2017). *Kwestionariusz Kształtowania Pracy-KKP. Polska adaptacja narzędzia*. t.12, 4(43):459-475. *Psychologia Społeczna*.
- Knap-Stefaniuk, A., Burkiewicz, Ł. (2019). *Work-Related Stress Among Managers – Implications for Family Life*. 18(45):73-83. *Horyzonty Wychowania*, doi: 10.17399/HW.2019.184506.
- Korczyński, S. (2014). *Stres w pracy zawodowej nauczyciela*, Impuls, Kraków.
- Kraczla, M. (2013). *Wypalenie zawodowe jako efekt długotrwałego stresu*. 2: 69-81. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*.
- Kumar, B.A., Suresh, B. V. (2022). *Stress Management: Improving Student/Employee Well-Being and Performance*. 7(1):209-213. *International Journal of Mechanical Engineering*.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. New York, NY: Springer.
- Leiter, P.M. (2006). *Areas of Worklife Survey Manual*. Wolfville: Centre for Organizationl Research and Development at Acadia University.
- Maphalala, M.C. (2014). *The manifestation of occupational stress in the teaching profession: the unheeded voices of teachers*. 5(1):77-88. *Mediterranean Journal of Social Sciences*.
- Mazurkiewicz, G. (2011). *Przywództwo edukacyjne. Odpowiedzialne zarządzanie edukacją wobec współczesności*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Molek-Winiarska, D. (2010). *Organizacyjne i indywidualne programy zarządzania stresem*. 1:118-121. *Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu, Współczesne zarządzanie*.
- Newberry, M., Hinchcliff, E. (2023). *Changed for the better: positive teacher experiences with COVID-19 driven changes*.29(3): 329-343. *Teachers and Teaching-theory and practice*, <https://doi.org/10.1080/13540602.2023.2191183>
- Obuchowski K., (2002). *Galaktyka potrzeb. Psychologia dążeń ludzkich*, Zysk i S-KA, Poznań.
- Olkuska, J., Szcześniak, M. (2022). *Stres zawodowy a efektywność pracownika w miejscu Pracy*, 2(1): 59-62. *Archive of Social Sciences and Humanities*.
- Osborne, S., Hammoud, M.S. (2017). *Effective Employee Engagement in the Workplace*. 16(1):50-67. *International Journal of Applied Management and Technology* doi:10.5590/IJAMT.2017.16.1.04.

- Ostrowska, M., Michnik, A. (2014). *Stres w pracy – objawy, konsekwencje, przeciwdziałanie*. 5:12-15. *Bezpieczeństwo Pracy*.
- Panigrahi, A. (2016). *Managing stress at workplace*. 3(4):154-160. *Journal of Management Research and Analysis*, doi: 10.18231/2394-2770.2016.0001.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M.C.W., Schaufeli, W.B., Hetland, J. (2012). *Crafting a job on daily basis*. 33(8):1120-1141. *Journal of Organizational Behavior*.
- Roczniewska, M.A., Puchalska-Kamińska, M. (2017). *Are managers also 'crafting leaders'? The link between the organizational rank, autonomy and job crafting*. 48 (2):198-211. *Polish Psychological Bulletin*.
- Rożnowski, B. (2022). *Acculturation Strategies of Ukrainian Students Studying in Poland and Their Well-Being*. 28(2): 41-66. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration, Journal for Mental Change*.
- Saks, A.M. (2006). *Antecedents and consequences of work engagement*, 21:600-619. *Journal of Managerial Psychology*. <http://dx.doi.org/10.1108./02683940610690169>.
- Sharma, R., Sharma, R., Agarwal, P.K. (2021). *Effect on stress at workplace and its management*. 11(1):1-12. *International Journal of Business and Management Research*.
- Schultz, D., Schultz, E.S. (2009). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.
- Slater, H., Davies N., Burgess, S., (2009). *Do teachers matter? Measuring the variation in teacher effectiveness in England*, The Centre for Market and Public Organization, Bristol.
- 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*. 3(2):126-146. *International Journal of Well-being*, doi: 10.5502/ijw.v3i2.1.
- Skorupka A. (2019). *Zagadnienie stresu w organizacji. Zarys problemu*, 30:85-86. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej im. Witelona w Legnicy*.
- Springer, A. (2019). *Strategie radzenia sobie ze stresem wykorzystane przez pracowników akademickich i ich znaczenie dla poziomu odczuwanego stresu oraz wypalenia zawodowego*. 2:131-147. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*.
- Stępień J. (2000). *Wstęp do socjologii, psychologii i organizacji pracy*, Wydawnictwo eMPI2, Poznań.
- Stults-Kolehmainen, M.A., Sinha, R. (2104). *The effects of stress on physical activity and exercise*. 44(1):81-121. *Sports Med*.
- Suganya, S., Rajkumar Dunstan, A. (2016). *Job Stress among Teaching Faculty – A Review*. 11(2):1322-1324. *International Journal of Applied Engineering*.
- Terelak, J.F. (2007). *Stres zawodowy. Charakterystyka psychologiczna wybranych zawodów stresowych*. Wydawnictwo UKSW, Warszawa.
- Terelak, J.F., Izwantowska, A. (2008). *Niektóre czynniki organizacji a wypalenie zawodowe*. 12(2): 146-160. *Miscellanea Oeconomicae*.
- Terelak, J.F., Łozińska, K. (2007). *Zarządzanie interakcją praca-rodzina w rozwoju organizacji*. 11 (3):207-221. *Miscellanea Oeconomicae*.

- Terelak, J. F., Izwantowska, A. (2009). *Adaptacja Kwestionariusza – Obszary Życia Zawodowego* (Areas of Worklife Survey) Chrisitny Maslach i Michaela Leitnera. 8(9):223-232. *Studia Psychologica*.
- Tims, M., Bakker, A. B. (2010). *Job crafting: Towards a new model of individual job redesign*. 36, 1-9. *South African Journal of Industrial Psychology*.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2012). *Development and validation of the job crafting scale*. 80: 173-186. *Journal of Vocational Behavior*.
- Tims M., Twemlow, Yin Msn Fong CH., (2022) A state-of-the-art overview of job – crafting research: current trends and future research directions, *Career Development International* Vol. 27 No. 1, 2022 pp. 54-78 © Emerald Publishing Limited 1362-0 M,436
- Ting N., Min T., Mintgyang C., Oiao Y. (2023) Job Autonomy and Work Meaning: Drivers of Employee Job-Crafting Behaviors in the VUCA Times, *Behavioral Sciences* 13, 493, <https://doi.org/10.3390/bs13060493>
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*. 26: 179-201. *Acad. Manag. J.*
- Valaskakis N.K. (1989). *Postindustrialna lub reindustrialna: dwie interpretacje rewolucji informatycznej*, in: J. Danecki (red.) *Przegląd zagranicznej literatury prognostycznej. Cele, procesy i wskaźniki rozwoju. Ku dialogowi paradygmatów. Polska 2000*, Ossolineum, Wrocław.
- Wrzesniewski, A., LoBuglio, N., Dutton, J. E., Berg, J. M. (2013). *Job crafting and cultivating positive meaning and identity in work*. In: A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (col. 1, pp. 281-302). London: Emerald.
- Zhang, F., Wang, B., Qian, J. and Parker, S.K. (2021), *Job crafting towards strengths and job crafting towards interests in overqualified employees: different outcomes and boundary effects*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 42 No. 5, pp. 587-603, doi: 10.1002/job.2517.
- Zhao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W., Ding, W. (2022). *The Relationship Between Teacher Job Stress and Burnout: A Moderated Mediation Model*. 12:784243. *Frontiers in Psychology*, doi: 10.3389/fpsyg.2021.784243.
- Żemigła, M. (2011). *Niebezpieczeństwa w świecie menedżera*. 3-4: 51-60. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*.