

Rozdział 3.3

Job crafting a bibliotekarz

dr Justyna Stępień, ORCID: 0000-0001-8300-6755
Instytut Solidarności i Męstwa im. Witolda Pileckiego

Streszczenie: Idea job craftingu coraz częściej pojawia się w polskiej literaturze naukowej. Czy jest to jednak nowe zjawisko? W artykule przedstawiono definicję job craftingu, omówiono obawy pracodawców związane z tym zjawiskiem oraz podano przykłady, w jaki sposób można wykorzystać założenia modelowania pracy w bibliotekach. Wskazano również efekty job craftingu i pozytywne strony modelowania własnej pracy. Pokazano, że job crafting to nie tylko zmiana w sposobie wykonywania czynności, lecz także zmiana myślenia, która powoduje wzrost zadowolenia z wykonywanych obowiązków służbowych.

Słowa kluczowe: job crafting, modelowanie, biblioteka

Wprowadzenie

Zadowolenie z pracy to jedna z podstawowych kwestii, które sprawiają, że pracownik działa efektywnie, jest zaangażowany, wykonuje dodatkowe czynności, niewynikające z obowiązków zawodowych, inicjuje nowe zadania. Tym właśnie jest job crafting, czyli modelowanie zadań w wykonywanej pracy tak, by nadać jej wymiar personalny¹. Według badań Instytutu Gallupa z 2017 roku dla pracowników liczy się także poczucie znaczenia pracy². Jak sprawić, żeby praca przynosiła zadowolenie? Jak wykorzystać job crafting w pracy w bibliotece?

Job crafting w pigułce

W Polsce job crafting określany jest mianem modelowania pracy. Pojęcia tego pierwszy raz użyli Amy Wrzesniewski i Jane E. Dutton w 2001 roku³. „Służy pracownikowi przywróceniu poczucia sensu w realizowanych przez niego zadaniach, a tym

¹ G. Bartkowiak, A. Krugielka, *Job Crafting wśród polskich przedsiębiorców i przedstawicieli kadry kierowniczej*, „Zarządzanie i Finanse” 2018, R. 16, nr 1, cz. 2, s. 20, 25.

² M. Puchalska-Kamińska, A. Ładka-Barańska, *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa 2019, s. 15.

³ A. Wrzesniewski, J. E. Dutton, *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „The Academy of Management of Review” 2001, vol. 26, nr 2, s. 179-201.

samym zwiększeniu w nie zaangażowania”⁴. W świetle tej teorii to pracownik jest odpowiedzialny za to, jak czuje się w swojej pracy – czy widzi sens zadań wykonywanych każdego dnia. Założeniem job craftingu jest modelowanie pracy w taki sposób, by zaspokoić cele firmy, a równocześnie mieć jak najwięcej energii i zapału do realizacji zadań. Dodatkowo zmiany te – teoretycznie – powinny być wprowadzane bez konsultacji z szefem (nie mogą jednak przynosić strat firmie), lecz w niewielu przypadkach się to udaje z powodu kontroli lub wymogów składania sprawozdania z wykonania powierzonych obowiązków. Job crafting zakłada jednak, że modelowanie pracy nie będzie obejmować dużych zmian, lecz znacznie częściej będzie dotyczyć drobnych kwestii, które usprawnią pracę lub zmienią myślenie pracownika na temat swojego stanowiska. W efekcie pracownik stara się wykonywać jak najwięcej zadań, które przynoszą mu satysfakcję, są dla niego wartościowe, jednocześnie ograniczając do minimum te zadania, które uważa za zbędne lub bezsensowne czy też żmudne.

Drugim obszarem, którego dotyczy job crafting, jest sposób myślenia o pracy. Należy widzieć w niej pozytywy i mieć szersze spojrzenie na swoje stanowisko⁵. W przypadku bibliotekarza może to oznaczać zmianę sposobu myślenia o sobie jako tylko o pracowniku wypożyczającym książki, lecz jak o osobie, która umożliwia studentom dostęp do wiedzy.

W teorii job craftingu ważne jest, by pracownik miał motywację do zmiany, a także poczucie, że istnieje na nią szansa. „Job crafting pomaga ludziom w łączeniu pracy ze swoimi talentami, zainteresowaniami i wartościami”⁶. Pozwala to odczuwać większą satysfakcję z wykonywanej pracy, a także czerpać z niej radość i poczucie dumy. Dla pracodawcy może oznaczać to nie tylko zadowolenie zatrudnionych osób, lecz także lepszą organizację, dopasowanie zadań do umiejętności pracowników, zwiększenie zaangażowania i produktywności oraz zmniejszenie ryzyka wypalenia zawodowego. Z kolei dla pracownika oznacza to zwiększenie odporności na stres i podniesienie poziomu satysfakcji z wykonywanego zajęcia⁷. Dzięki modelowaniu pracy osiągane są określone cele, a także zachowana jest równowaga między wymaganiami a osobistymi możliwościami i potrzebami pracownika⁸.

⁴ J. Ciećwierz, *Co to jest job crafting?*, Empowerment w praktyce.pl, [online] <http://empowermentwpraktyce.pl/artykuly/artykuly/co-to-jest-job-crafting> [dostęp: 3.08.2021].

⁵ Ibidem.

⁶ Ibidem.

⁷ G. Bartkowiak, A. Krugielka, op. cit., s. 20.

⁸ A. Wojtczuk-Turek, *W jaki sposób dopasowywać pracę do własnych potrzeb? – motywacyjne źródła job crafting behaviors*, [w:] J. Cewińska, A. Krejner-Nowicka, S. Winch, *Zarządzanie kapitałem ludzkim – wyzwania*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2020, s. 280.

Job crafting w praktyce

Mimo że w Polsce job crafting jest pojęciem funkcjonującym od niedawna, okazuje się, że nie jest to nowe zjawisko. Wielu pracowników już dawno modyfikowało swój sposób pracy tak, by jak najlepiej wykorzystać własne umiejętności i talenty, a minimalizować zadania, których nie lubią. Szczególnie widocznie mogło to być w czasie pandemii i pracy zdalnej. Choćby minimalne zmiany sposobu wykonywania zadania sprawić mogą, że pracownik będzie bardziej zadowolony ze swojej pracy. Potrzebne są do tego swoboda i mniejsza kontrola ze strony zarządu czy szefa. Modyfikacje wcale nie muszą być duże – dla firmy mogą być niezauważalne. Ważne, by były znaczące dla pracownika, który ich dokonuje.

W pracy bibliotekarza job crafting jest zjawiskiem częstym – i choć nienazwanym, to obecnym, niezależnie od wielkości zespołu.

Obawy pracodawcy dotyczące zjawiska job craftingu

Pracodawcy często wyrażają obawy dotyczące zjawiska job craftingu. Boją się, że pracownik będzie chciał całkowicie zmodyfikować swój zakres obowiązków i zrezygnuje z części zadań, które uzna za nieatrakcyjne lub trudne. Jednak idea job craftingu wyraźnie podkreśla, że chodzi o przekształcenie, a nie całkowitą zmianę. Polega to na dostosowaniu zajęć do swoich umiejętności i potrzeb, a nie rezygnacji z nich. W artykułach dotyczących job craftingu wielokrotnie podkreśla się, że ma on być ewolucją, a nie rewolucją.

Inną obawą pracodawcy, który słyszy o tej idei, jest problem z przyznaniem pracownikom pewnej swobody w działaniach. Elastyczność w podejściu do wykonywanych zadań nie musi jednak od razu oznaczać, że będą one źle realizowane. Często niezauważalna dla innych pracowników zmiana może przynieść pozytywny efekt. W praktyce może to dotyczyć bibliotekarzy, którzy zapisują na karteczkach różne istotne dla nich informacje lub tworzą listy zadań do wykonania. Osoby z takimi skłonnościami mogą w swojej placówce powiesić tablicę magnetyczną, która usprawni segregowanie tych notatek. Będą one znajdować się w jednym miejscu, co ułatwi pracę i pozwoli pamiętać o terminach oraz ważnych sprawach. Nieznaczące usprawnienie w miejscu pracy przyniesie pożądany efekt, a inni mogą nawet nie zwrócić uwagi na nowy element wyposażenia.

Przed pojawieniem się idei job craftingu osoba niezadowolona z pracy miała dwa wyjścia, albo ją zmienić, albo się do niej przyzwyczaić. Obecnie pracownik przed podjęciem decyzji o odejściu z pracy może spróbować przemodelować sposób wykonywania zadań, co spowoduje zmianę jego nastawienia do powierzonych obowiązków.

Job crafting w bibliotece

Praca w bibliotece często oznacza wielozadaniowość. Bibliotekarze, oprócz tradycyjnych funkcji, przyjmują role: animatorów, marketingowców, piarowców. Są zatem obarczeni dodatkowymi obowiązkami. Jest to jednak szansa na przemodelowanie swojej pracy tak, by czerpać z niej jak najwięcej satysfakcji.

Praca w bibliotece często określana jest mianem misji. Według Amy Wrzesniewski osoby, które traktują swoją pracę jako powołanie najczęściej decydują się na jej modelowanie i przekształcanie⁹.

Przykładem zjawiska job craftingu w bibliotekach jest modelowanie pracy bibliotekarza – szczególnie w placówkach wieloosobowych. Osoby, które nie lubią kontaktu bezpośredniego z użytkownikami i wolą zadania powtarzalne powinny pracować w dziale opracowującym zbiory. Inaczej jest w przypadku osób, które dobrze czują się podczas prowadzenia zajęć czy prelekcji – czerpią one większą satysfakcję z przygotowania spotkania, nie czują przymusu, chętniej angażują się w tego typu zajęcia.

Praca w bibliotece to także praca w zespole, która wymaga od pracowników wypracowania dobrego systemu komunikacji. W celu poprawy przepływu informacji można wprowadzić usprawnienie w postaci zeszytu z bieżącymi sprawami lub założyć wirtualną tablicę zadań, do której dostęp będą mieli wszyscy członkowie zespołu. W ten sposób bibliotekarze będą na bieżąco wiedzieć, z jakimi zadaniami mają się zmierzyć w najbliższym czasie. Pracownicy, którzy szkolą mogą wykorzystać swoje umiejętności graficzne i przygotować notatki wizualne podsumowujące spotkanie i wyróżniające najważniejsze problemy.

Jeśli chodzi o bibliotekarzy w placówkach jednoosobowych, oni również mogą przeorganizować swoją pracę tak, by lepiej się w niej czuć. Na przykład mogą wprowadzić dogodny system rezerwacji materiałów bibliotecznych, który usprawni ich codzienną pracę.

Najważniejsze w idei job craftingu są chęć i motywacja do zmiany. Czasem pewne rzeczy zostają narzucone odgórnie „bo tak się robi i już”. Nie zawsze są to jednak metody, które odpowiadają pracownikowi. Warto próbować wprowadzać zmiany, by lepiej czuć się na swoim stanowisku pracy. Na przykład podczas wspomnianego opracowania książek można oznaczyć kolejne tomy z serii (jeśli nie robi tego wydawca), co ułatwi pracę i będzie pozytywne w odbiorze przez innych pracowników i czytelników. Można również wprowadzić oznaczenia dotyczące gatunków literackich, które pozwolą użytkownikom na wybór interesującej ich literatury. Innym pomysłem jest wydzielenie z księgozbioru jakiegoś działu, który jest szczególnie popularny w danej placówce. Na przykład w bibliotece zlokalizowanej w pobliżu miejsca zamieszkania znacznej liczby młodych rodzin z dziećmi może to być fantastyka albo książki

⁹ Pogląd Amy Wrzesniewski powtórzony za: J. Gryczka-Jeziarska, *Job crafting – nie zmieniaj pracy, zaprojektuj ją!*, Prawo.pl, [online] <https://www.prawo.pl/kadry/job-crafting-czym-jest-jak-zaczac,506339.html> [dostęp: 4.08.2021].

dla rodziców na temat wychowania i rozwoju dziecka, psychologii i pedagogiki – zbiory skierowane bezpośrednio do rodziców i opiekunów. Bibliotekarz może czerpać satysfakcję z tego, że ułatwił czytelnikom dostęp do interesującej ich literatury.

Job crafting to też sposób myślenia. Bibliotekarz, który postrzega siebie tylko jako pracownika wypożyczającego książki może nie czuć się dobrze w swojej pracy. Jeśli jednak zmieni podejście i sposób myślenia, zmieni się zapewne też jego nastawienie. Czynności będą mniej monotonne, gdy podczas obsługi użytkownika zainicjuje on rozmowę o wypożyczanych książkach, serialach lub filmach zekranizowanych na ich podstawie lub grach i komiksach inspirowanych ich treścią. Bibliotekarz może być także ekspertem i polecać literaturę. Podejmowanie dodatkowych działań wykraczających poza zakres obowiązków, może być przydatne podczas organizacji wydarzeń – zaproszenie prelegenta to jedno, promocja działania to drugie, a dodatkowo można przygotować recenzję książki, wystawkę tematyczną, ulotki promujące wydarzenie, informację prasową dla lokalnych mediów.

Modelowanie swojej pracy widać w zespołach, które wykonują te same zadania, a każdy z pracowników robi to nieco inaczej. Efekt jest ten sam, a kroki do niego prowadzące różnią się w zależności od osoby. Można to pokazać na przykładzie biblioteki, która miała za zadanie przekodować księgozbiór. Pracownicy przydzieleni do tej czynności mieli zmienić dane w systemie bibliotecznym. Niektórzy robili to hurtowo, inni podmieniali wartości książka po książce, jeszcze inni dzielili je na partie i sprawdzali wprowadzone zmiany po kilku skończonych sztukach. Cel został osiągnięty, a swoboda w działaniu pozwoliła pracownikom na takie wykonanie zadania, które było dla nich najbardziej efektywne.

Efekty job craftingu

Modelowanie własnej pracy – wbrew obawom pracodawców – może przynieść pozytywne skutki. Wśród nich wymienia się:

- zwiększenie zadowolenia z wykonywanej pracy;
- zmniejszenie stresu pracownika;
- większe zaangażowanie w pracę, zwiększoną efektywność wykonywanych zadań;
- podejmowanie nadobowiązkowych inicjatyw;
- wykorzystanie w pracy swojego doświadczenia, umiejętności i pasji;
- zmniejszenie ryzyka wystąpienia u pracownika wypalenia zawodowego¹⁰.

Dlaczego ważne jest, aby dokonywać zmian i modelować pracę? Dzięki temu pracownik widzi w niej sens i ma pozytywne podejście do swoich zadań. Zadowolony pracownik staje się ambasadorem instytucji, będzie starał się jeszcze lepiej wykonywać powierzone mu obowiązki. Co ważne pracownik, który potrafi przekształcać

¹⁰ M. Puchalska-Kamińska, *Job Crafting – małe zmiany prowadzące do zaangażowania i poczucia sensu pracy*, LinkedIn, [online] <https://www.linkedin.com/pulse/job-crafting-ma%C5%82e-zmiany-prowadz%C4%85ce-do-zaanga%C5%BCowania-malwina> [dostęp: 4.08.2021].

swoją pracę i się tego nie boi, łatwiej i lepiej radzi sobie ze zmianami, które są nieodłącznym elementem dzisiejszego rynku pracy. Zmiany gospodarki, oczekiwania klienta, wprowadzanie technologii, która zmniejsza część zajęć – to tylko niektóre z problemów, z którymi radzić sobie muszą pracownicy. Nie do wszystkich zmian jesteśmy w stanie się przygotować jednak pracownik, który samodzielnie dopasowuje swoją pracę do własnych możliwości i preferencji, będzie umiał lepiej przystosować się do nowych warunków¹¹.

Job crafting jest szczególnie ważny w pracy bibliotekarza, ponieważ ma on bezpośredni kontakt z użytkownikami, a krótki czas poświęcony na obsługę nie daje możliwości pokazania się z jak najlepszej strony. Zwykle oceniane jest pierwsze wrażenie, które może być mylne, ponieważ wpływa na nie wiele czynników, niekoniecznie związanych z pracą. Jednak podejście do codziennych zajęć jest bardzo ważne. Jeśli bibliotekarz jest zdemotywowany, niechętny do pomocy, wykonuje mechanicznie swoje zajęcia, zostanie uznany za „kiepską” wizytówkę instytucji, w której pracuje.

W pracy spędzamy większość dnia, więc warto czerpać z niej satysfakcję. Jeśli ktoś bez zdolności manualnych zostanie na siłę wciągnięty do prowadzenia zajęć plastycznych, nie będzie czuł się z tym komfortowo. Będzie to miało również wpływ na odbiorców zajęć. W efekcie można odnotować spadek zaufania do instytucji, pojawić się mogą opinie o braku profesjonalizmu w przygotowaniu zajęć, wystąpi również zniechęcenie pracownika do pracy, wzrośnie poziom jego stresu. Równocześnie ten sam pracownik może mieć zdolności organizacyjne, które pozwolą mu przygotować spotkanie autorskie – będzie czuł się pewnie podczas negocjacji umowy i promocji wydarzenia. Efektem będzie zadowolenie pracownika, a także profesjonalnie zorganizowane wydarzenie.

Job crafting a bibliotekarz

W środowisku bibliotecznym job crafting obecny jest od dawna. Być może nie było to zjawisko nazwane, jednak na pewno widoczne. Coraz częściej bibliotekarze wykorzystują swoje zdolności i umiejętności, pracują w działach, które odpowiadają ich kompetencjom, zajmują się tym, co lubią. Charakter tego zawodu sprawia, że ci, którzy odnajdują się w prowadzeniu spotkań mogą robić to częściej, a ci którzy wolą spokojną merytoryczną pracę mogą skupić się na niej.

Jak wprowadzić zmiany do swojej pracy? Czy w bibliotece jest to możliwe? Jak najbardziej. Na początek pracownik powinien zastanowić się nad tym, realizacja których zadań wychodzi mu najlepiej, które czynności by zmienił i pomyśleć, w jaki sposób wprowadzić usprawnienia. Nie musi to być od razu reorganizacja przestrzeni bibliotecznej – może wystarczyć tylko dobre oznakowanie regałów? Przykładów na ułatwienie sobie pracy, przynoszących jednocześnie satysfakcję, może być naprawdę wiele.

¹¹ M. Puchalska-Kamińska, A. Ładka-Barańska, op. cit., s. 81-87.