

Łukasz Kapica, Łukasz Baka, Andrzej Najmiec

Job Crafting

jako metoda budowania zasobów
i pozytywnych postaw
młodych pracowników wobec pracy

PORADNIK DLA PRACOWNIKÓW I PRACODAWCÓW



Łukasz Kapica, Łukasz Baka, Andrzej Najmiec

Job Crafting jako metoda
budowania zasobów
i pozytywnych postaw
młodych pracowników wobec pracy

Poradnik dla pracowników i pracodawców

CIOP  **PIB**

Warszawa 2022

Opracowano i wydano na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Projekt nr IV.PB.05 pt. Modelowanie pracy (*job crafting*) jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy.
Koordynator Programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Autorzy: mgr Łukasz Kapica, dr hab Łukasz Baka, mgr Andrzej Najmiec –
Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy

Projekt okładki: Jolanta Maj

Opracowanie redakcyjne: Kamil Jach

Opracowanie graficzne: Anna Borkowska

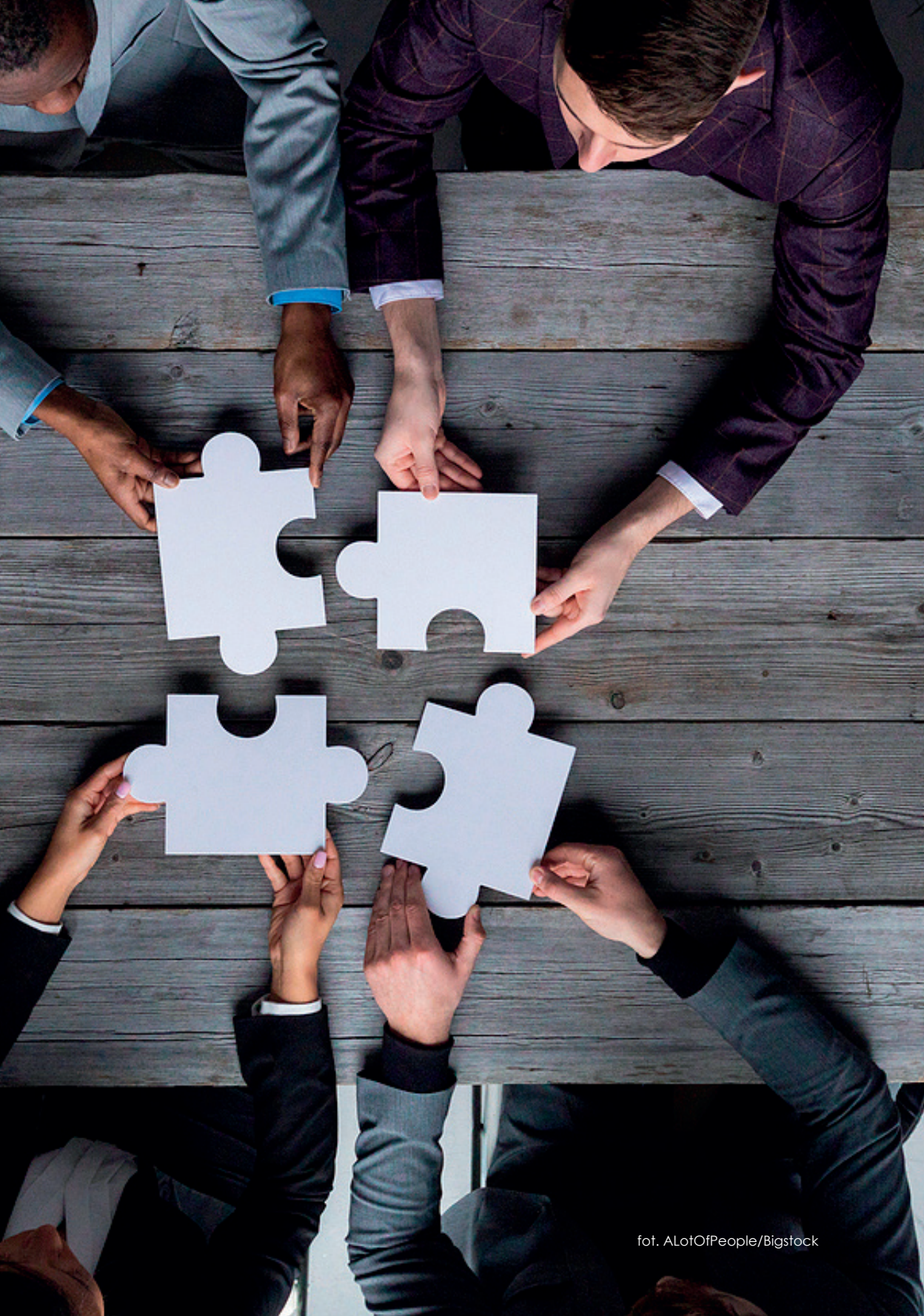
ISBN: 978-83-7373-393-0
wydanie zaktualizowane

© Copyright by
Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Warszawa, 2022

CIOP  **PIB**

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy
Ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa
Tel. (22) 623 46 74, www.ciop.pl

Wprowadzenie	5
1. <i>Job crafting</i> – koncepcje i badania	8
1.1. Czym jest <i>job crafting</i> ?	8
1.2. Uwarunkowania <i>job craftingu</i>	11
1.3. Jakie korzyści przynosi <i>job crafting</i> ?	12
1.4. Teoria <i>Wymagania w pracy – zasoby</i>	13
2. Badanie własne	15
2.1. Problematyka badania	15
2.2. Metoda badawcza	20
2.3. Wyniki badań	25
2.4. Wnioski z badań	31
3. Zalecenia	33
3.1. Zalecenia ogólne	34
3.2. Wzmacnianie zasobów osobistych.	36
3.3. Przeciwdziałanie stresowi na poziomie organizacyjnym	39
3.4. Przeciwdziałanie stresowi na poziomie indywidualnym	41
3.5. Jak „ <i>craftować</i> ” swoją pracę?	43
4. Podsumowanie	46
5. Słownik pojęć	48
Bibliografia	51



Liczba dni roboczych w ciągu roku waha się od 250 do 253 dni (w 2022 r. jest to 251 dni). Pracownikowi przysługuje 26 dni urlopu rocznie¹. Przyjmując zatem, że w ciągu roku pracujemy 227 dni i zakładając, że dzień pracy wynosi 8 godzin uzyskujemy 1816 godzin rocznie. Z kolei przeciętna długość kariery zawodowej w Polsce to 34,3 lata (w przypadku mężczyzn jest to 36,8, a w przypadku kobiet 31,7 lat)², co daje przepracowanie w ciągu swojego życia 62 tys. 288,8 godzin, co się równa 2 tys. 595,4 dni, a to z kolei równa się więcej niż 7 latom. Przeciętny polski **pracownik w ciągu swojego życia spędza zatem w pracy około 7 pełnych nieprzerwanych lat**. Jest to bez wątpienia znacząca część życia człowieka.

I chociaż to na pracodawcy spoczywa obowiązek zapewniania pracownikom odpowiednich warunków pracy³ – bezpiecznych i higienicznych (także w wymiarze higieny psychicznej) oraz jest to zwrotnie korzystne dla samego pracodawcy – pracownik pracujący w odpowiednich warunkach jest zdrowy i zaangażowany, a zatem efektywny, to jednak z uwagi na to, że, jak wskazano, jako pracownicy spędzamy w pracy tak dużą część naszego własnego życia warto jest z własnej inicjatywy dbać o korzystne dla nas warunki pracy i, jak mówi powiedzenie, „wziąć sprawę w swoje ręce”. *Job crafting*⁴, który przedstawiony jest w poniższym poradniku, jest jedną z takich metod proponowanych pracownikom, w której inicjatywa jest po ich, a nie pracodawcy stronie. Mówi się, że jest to metoda kształtowania warunków pracy typu

¹ Zażalenie to nie uwzględnia dodatkowych nieobecności (np. zwolnienia chorobowe), z drugiej strony nie uwzględnia jednak także nadgodzin czy pracy w wymiarze większym niż jeden etat.

² Łączna średnia dla krajów UE to 36 lat; źródło: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Duration_of_working_life_-_statistics

³ Na przykład art. 15 Ustawy Kodeks Pracy (Dz. U. z 2022 r. poz. 1510, 1700).

⁴ *Job crafting* w polskojęzycznej literaturze bywa także określany jako „przekształcanie pracy” (np.: Rogala, Cieślak, 2019; „kształtowanie pracy” (np.: Kasprzak i in., 2017) lub „modelowanie pracy” (Bednarska-Wnuk, 2018), zdaniem części badaczy tłumaczenia te nie oddają pełni sensu pojęcia, ponadto wielu polskich badaczy oraz praktyków kształtowania warunków pracy używa terminu nieprzetłumaczonego, stąd w niniejszej publikacji zdecydowano się stosować termin „job crafting”.

bottom-up – „z dołu do góry”, a nie *top-down* – „z góry na dół”. Jest też metodą ukształtowaną przez dynamicznie rozwijający się w XXI w. nurt zwany psychologią pozytywną.

Przedmiotem badań psychologii pozytywnej jest dobrostan człowieka i to, co do niego prowadzi (Kwiatek, Wilczewska, 2015). Jeden z twórców psychologii pozytywnej, Martin Seligman (2011) wskazuje, że na dobrostan składa się pięć elementów określanych skrótem PERMA: pozytywne emocje (P – *positive emotion*), zaangażowanie (E – *engagement*), relacje (R – *relationships*), sens życia (M – *meaning*) oraz osiągnięcia (A – *achievement*). Nurt ten odcisnął się także na współczesnych badaniach prowadzonych w ramach psychologii pracy i organizacji, gdzie nastąpiła zmiana w zainteresowaniach naukowców i obecnie uwzględnia się zagadnienia dobrostanu w pracy i jego uwarunkowań.

Wybitni współcześni badacze Arnold Bakker i Wilmar Schaufeli [3] przed laty wykazali, że 94% naukowych tekstów, opublikowanych w latach 1996-2004 w amerykańskich czasopismach psychologicznych, było poświęconych negatywnym zjawiskom, które określili jako 4D: zniszczenia (*damages*), choroby (*diseases*), zaburzenia (*disorders*) i dysfunkcje (*disfunctions*). Odkryto jednak, że identyfikacja negatywnych czynników w psychospołecznym środowisku pracy (np. stresorów), rozpoznanie mechanizmów ich działania oraz zapobieganie ich powstawaniu nie zawsze (albo nawet rzadko) prowadzą do wzrostu zadowolenia z pracy. Odkrycie to przyniosło ważne uzasadnienie podjęcia na gruncie psychologii pracy i organizacji tematów pozytywnych, takich jak dobrostan w pracy, zaangażowanie w pracę, budowanie pozytywnych relacji w miejscu pracy, odczuwanie sensu pracy czy rozwój zawodowy. Jednym z takich pozytywnych zagadnień jest także *job crafting*, który, jak wykazało wiele badań prowadzi do osiągnięcia dobrostanu w pracy.

Job crafting jest to metoda kształtowania psychospołecznych warunków pracy wpisująca się w najnowsze trendy. W pierwszej części pracy przybliżamy pojęcie *job craftingu* – czym jest, jakie korzyści przynosi jego stosowanie i jakie są uwarunkowania jego stosowania. W drugiej części poradnika prezentujemy badania nad *job craftingiem* przeprowadzone w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym. Opisujemy problematykę badania i opis zastosowanych metod oraz prezentujemy wyniki analiz danych. Ostatni rozdział zawiera praktyczne wskazówki dla pracodawców

i pracowników. Na końcu poradnika umieściliśmy słownik pojęć zawierający najważniejsze terminy, którymi posługujemy się w niniejszej publikacji.

Poradnik ten dedykujemy zarówno pracownikom, jak i osobom zajmującym się kształtowaniem warunków pracy, jak specjaliści HR i BHP, kadra kierownicza, pracodawcy itd. oraz wszystkim zainteresowanym tematyką psychospołecznych warunków pracy. Badania, które opisujemy w drugiej części poradnika, przeprowadzone były na grupie młodych pracowników zatrudnionych w kontakcie z klientem w branżach usługowych. Tak że część treści tej publikacji odnosi się do tego typu prac. Jednak z uwagi na uniwersalność koncepcji *job craftingu* wierzymy, że także przedstawiciele innych branż znajdą w poradniku interesujące dla siebie treści.

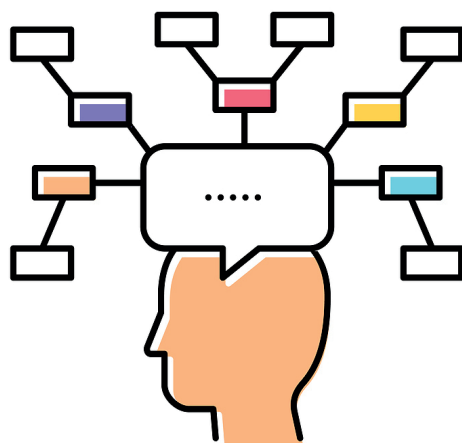
1. *Job crafting* – koncepcje i badania

1.1. Czym jest *job crafting*?

Badania nad *job craftingiem* rozpoczęły amerykańskie badaczki Amy Wrzesniewski i Jane Dutton. Podczas badań personelu sprzątającego jednego ze szpitali, Wrzesniewski i Dutton zaobserwowały dwie grupy pracowników. W pierwszej grupie pracownicy wskazywali, że ich praca nie wymaga wysokich kwalifikacji. W drugiej grupie pracownicy mówili, że ich praca wymaga wysokich umiejętności i nie jest łatwa, a także, że w swojej pracy posiadają wiele interakcji społecznych. Jednocześnie osoby te wskazywały, że lubią swoją pracę. Badaczki zauważyły, że pracownicy z tej grupy w swojej pracy zajmują się nie tylko sprzątaniem sal pacjentów i innych części szpitala, ale z własnej inicjatywy podejmują się także takich zadań jak: obserwowanie, którzy pacjenci potrzebują wsparcia emocjonalnego, prowadzenie rozmów z pacjentami, wspieranie ich, wysłuchiwanie czy odprowadzanie starszych osób do samochodu, by nie zgubiły się po drodze w dużym szpitalu. Jedna z osób pracujących w tym zespole, podczas sprzątania sal, w których leżeli pacjenci w śpiączce, zamieniała miejscami wiszące na ścianach obrazy, twierdząc, że być może wpłynie to na świadomość chorych i pomoże im wyzdrowieć. Podejmujący się dodatkowych zadań w pracy określili „nie jest to część mojej pracy, to jest część mnie”. Zaobserwowane zachowania Wrzesniewski i Dutton nazwały *job craftingiem* (Wrzesniewski, 2015).

Ogólnie ujmując, *job crafting* definiuje się jako **dokonywanie zmian w pracy przez pracownika, z jego własnej inicjatywy** (a nierzadko także bez wiedzy przełożonego), **w celu zwiększenia sensu wykonywanej pracy, płynącej z niej satysfakcji czy dopasowania jej do indywidualnych zdolności i możliwości** (Kapica, Baka, 2021). Często są to bardzo proste działania, które pracownicy podejmują naturalnie. Nawyki te można jednak wyrobić także w ramach treningów *job craftingu*. Badania wskazują, że *job crafting* stosują **pracownicy w różnym wieku, z różnym stażem pracy, pracujący w różnych branżach i na różnych stanowiskach**.

W toku badań nad zjawiskiem przekształcania pracy powstały różne koncepcje opisujące to zjawisko. Do dwóch najważniejszych należą opracowane przez wspomniane badaczki Amy Wrzesniewski i Jane Dutton (Wrzesniewski, Dutton, 2001) oraz przez Marię Tims i Arnolda Bakker (2010). W pierwszej z tych koncepcji przyjmuje się, że *job crafting* odbywa się w trzech obszarach: wykonywanie zadań (*task crafting*), myślenie o pracy (*cognitive crafting*) i relacje interpersonalne (*relational crafting*). Obszar zadań obejmuje następujące działania: podejmowanie dodatkowych zadań, które nadają sens pracy, rozwijają lub pasjonują pracownika; koncentrowanie się na tej części pracy, która przynosi satysfakcję. Istotne jest nadawanie nowego sensu zadaniom zawodowym oraz przeprojektowanie sposobu wykonywania zadań w celu na przykład usprawnienia pracy.



fof. vectorwin/Bigstock

W obszarze myślenia o pracy są to: zmiana ogólnego stosunku do pracy, szukanie powiązań między pracą a własnymi zainteresowaniami bądź tożsamością (postawa „jestem gitarzystą”, a nie wyłącznie „gram na gitarze”), czy traktowanie pracy jako czegoś więcej niż sumy części – murarz może powiedzieć: „buduję piękny budynek”, a nie tylko: „układam coś z cegłel”. Z kolei w obszarze relacji są to np.: budowanie relacji międzyludzkich, unikanie relacji frustrujących, pogłębianie relacji oraz udzielanie innym wsparcia lub pomocy (Berg i in., 2008). Przekształcanie pracy może się odbywać prostymi sposobami. Jednym z nich jest np. obchodzenie imienin przez współpracowników, co buduje relacje międzyludzkie i tym samym wsparcie społeczne w pracy.

Nieco innego opisu *job craftingu* dokonali Maria Tims i Arnold Bakker (2010). Badacze ci zagadnienie *job craftingu* włączyli do popularnej teorii *Wymagania w pracy – zasoby* (ang. *Job Demands – Resources Theory, JD-R*). Teoria ta dzieli czynniki występujące w środowisku pracy na wymagania i zasoby. Wymagania to fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne czynniki ryzyka w pracy. Natomiast zasobami nazywane są różnego rodzaju czynniki, które pozwalają radzić sobie z wymaganiami i tym samym zapobiegać stresowi

oraz wypaleniu zawodowemu, które są konsekwencjami nadmiernych wymagań. Zasoby pozwalają także pracownikowi osiągać cele zawodowe oraz stymulują jego rozwój i zaangażowanie w pracę. Zasoby mogą się zawierać w samej pracy (tzw. zasoby zadania – np. różnorodność zadań), w relacjach interpersonalnych (tzw. zasoby społeczne – np. wsparcie współpracowników), w cechach pracownika (tzw. zasoby osobiste – np. własne umiejętności), a także w czynnikach organizacyjnych (np. jakość przywództwa) (Baka, 2018). W koncepcji *job craftingu* opartej na teorii *Wymagania – zasoby* wskazuje się, że przekształcanie pracy ma na celu przede wszystkim **dopasowanie poziomów wymagań i zasobów do możliwości i potrzeb pracownika**. Oznacza to, że ***job crafting może być metodą zaradczą wobec niekorzystnych warunków pracy***. Jednakże nie tylko, jak wykazało wiele badań zazwyczaj to właśnie ***sprzyjające warunki pracy zachęcają do job craftingu***. Innymi słowy wysoki poziom zasobów motywuje do *job craftingu*, który zwrrotnie pomnaża zasoby⁵ (Bakker, Demerouti, 2017; Rudolph i in., 2017).

Do *job craftingu* w tym podejściu zalicza się zachowania polegające na zwiększaniu zasobów strukturalnych (takich, jak: autonomia, różnorodność, możliwości rozwoju), zasobów społecznych (takich, jak informacja zwrotna czy wsparcie społeczne) i wymagań stanowiących wyzwania (np. podejmowanie się dodatkowych projektów) oraz na zmniejszaniu wymagań stanowiących utrudnienie (np. ograniczanie obciążających relacji społecznych). Można przyjąć, że koncepcja ta odnosi się do podobnych zachowań co w ujęciu Wrzesniewski i Dutton, jedynie inaczej je klasyfikując, np. zachowania związane z przekształcaniem relacji wchodzi w skład zwiększania zasobów społecznych, wtedy gdy polegają na pogłębianiu relacji, jeśli natomiast polegają na ich unikaniu, wtedy wchodzi w zakres zmniejszania wymagań – utrudnień. Natomiast przekształcanie zadań wchodzi podzielone jest na dwie kategorie – zwiększanie zasobów strukturalnych i zwiększanie wymagań – wyzwań. Wielu badaczy wskazuje, że koncepcja Marii Tims i Arnolda Bakкера pozwala na ujmowanie szerszego zbioru zachowań *job craftingowych* (Rogała, Cieślak, 2019). Warto również zauważyć, że część badaczy dokonuje integracji obu podejść i uwzględnia w swoich badaniach obie klasyfikacje (Zhang, Parker, 2019).

⁵ Jest to element opisywanej w teorii Wymagania w pracy – zasoby tzw. pętli pozytywnego sprzężenia zwrotnego (ang. *positive gain spiral*)

W kolejnej części poradnika opisano dwa modele, które stanowią różne sposoby opisywania *job craftingu*. Koncepcje te pozwalają spojrzeć na *job crafting* z różnej perspektywy i pomagają nam zrozumieć czym jest to zjawisko. Opisane dwa modele są najczęściej wykorzystywane w badaniach, trzeba jednak także zaznaczyć, że poza nimi istnieje także szereg koncepcji nazywanych alternatywnymi. Ich opis znacząco wykracza poza ramy niniejszego poradnika⁶.

1.2. Uwarunkowania *job craftingu*

Od początku badań nad *job craftingiem* badaczy interesowały jego uwarunkowania, to znaczy – które czynniki sprawiają, że pracownicy stosują *job crafting*. Czynniki te można podzielić na osobiste skłonności do przekształcania pracy (tzw. czynniki dyspozycyjne) oraz charakterystykę organizacji i treści pracy sprzyjającą przekształcaniu pracy (tzw. czynniki sytuacyjne). Określa się zatem, że do stosowania *job craftingu* potrzebne są osobiste tendencje pracownika oraz możliwości organizacyjne i zadaniowe do wdrożenia tych tendencji w czyn. Dyspozycyjne czynniki to np.: przekonanie o własnej skuteczności, aktywność pracownika, elastyczność umysłowa, ciekawość czy otwartość na doświadczenia. Z kolei uwarunkowania sytuacyjne to np.: poziom strukturalizacji w organizacji, zmienność zadań, elastyczność procedur czy autonomia pracowników (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Tims, Bakker, 2010; Rudolph i in., 2017).

Według Justina Berga i współpracowników (2008) *job crafting* przebiega w trzech etapach. Pierwszy etap to motywacja do zmian w pracy. Skłaniać do tego może np. potrzeba zwiększenia kontroli lub poczucia sensu pracy albo poradzenia sobie z występującymi trudnościami, obciążeniami i wyzwaniem. Drugi etap to rozpoznanie możliwości zmian. Ostatni etap to właściwa część *job craftingu*, tzn. aktywne wprowadzanie zmian.

W wypracowaniu postawy *job craftingu* pomocne może być wsparcie profesjonalnego trenera *job craftingu*, który pomoże dokonać analizy pracy i posiadanych zasobów, a następnie stworzyć plan działania obejmujący wdrażanie zmian (Puchalska-Kamińska, Łądka-Barańska, 2019).

⁶ Opis najważniejszych modeli alternatywnych opisany jest w publikacji: Kapica, Ł., Baka, Ł. (2021). Czym jest *job crafting*? Przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania pracy. *Medycyna Pracy*, 72(4), 423-436.

1.3. Jakie korzyści przynosi *job crafting*?

Liczne badania naukowe⁷ dobrze udokumentowały pozytywne skutki stosowania przez pracowników *job craftingu*. Do najlepiej zbadanych i najczęściej wskazywanych w literaturze należą:

- /// wzrost posiadanych zasobów (np. Bakker, Demerouti, 2017; Frederick, VanderWeele, 2020);
- /// wzrost zaangażowania w pracę (np. van Wingerden i in., 2017; Bakker, Oerlemans, 2019);
- /// profilaktyka stresu i wypalenia zawodowego (Bakker, Demerouti, 2017);
- /// wzrost satysfakcji z pracy (np. van Wingerden i in., 2017);
- /// poprawa samopoczucia (Demerouti i in., 2015);
- /// rozwój kapitału psychologicznego rozumianego jako nadzieja, odporność psychiczna, poczucie własnej skuteczności i optymizm (Vogt i in., 2016);
- /// rozwój twórczości, elastyczności i kreatywności (Petrou i in., 2012);
- /// wzrost przywiązania do organizacji (Minda, Kasprzak, 2018);
- /// wzrost wydajności (Tims i in., 2015).

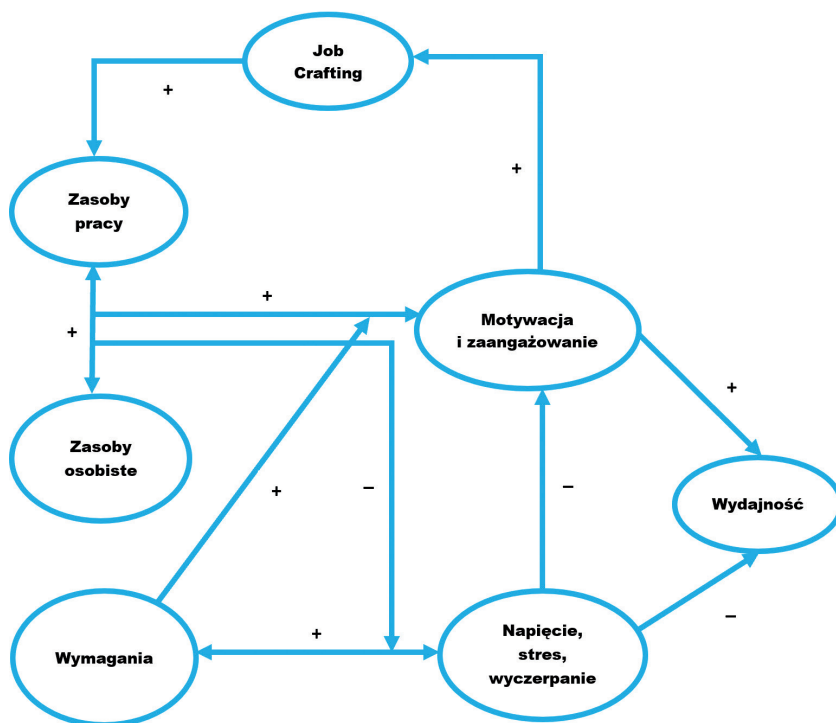
Powyższa lista stanowi tylko część efektów *job craftingu*; są to rezultaty najważniejsze i najlepiej zbadane. Skutki te stanowią bezpośrednie korzyści zarówno dla pracowników (np. poprawa samopoczucia), jak i dla organizacji (np. wzrost wydajności pracownika). Jeśli chodzi o korzyści dla organizacji to bardzo ciekawe badanie przeprowadzono w pewnej sieci sklepów w Korei. W badaniu tym wykazano, że *job crafting* kierowników sklepów zwiększa wyniki sprzedaży w danym punkcie (Yuhjung i in., 2020).

Podsumowując tę część rozważań, na podstawie badań zauważyć można wyraźnie, że stosowanie *job craftingu* przynosi wiele pożądanых rezultatów.

⁷ Warto przy tym dodać, że są to nie tylko badania korelacyjne w schemacie poprzecznym, ale także badania podłużne czy eksperymentalne oparte o zastosowane interwencje w zakładach pracy, które w większym stopniu pozwalają wykazać związki przyczynowo-skutkowe.

1.4. Teoria Wymagania w pracy – zasoby

Mówiąc o uwarunkowaniach i skutkach job craftingu należy przedstawić także pełny model *Wymagania w pracy – zasoby* prezentujący *job crafting* pośród innych czynników środowiska pracy. Model ten, określany dzisiaj mianem teorii, sformułowany został na podstawie wniosków z wielu badań naukowych, po przedstawieniu był także wielokrotnie weryfikowany. W modelu tym opisyje się i tłumaczy szereg mechanizmów psychologicznych, które zachodzą w pracy i wskazuje na wiele oddziaływań pomiędzy różnymi czynnikami. Relacje te można przedstawić jako poniższy schemat.



Rysunek 1. Schemat zależności według teorii Wymagania w pracy – zasoby. Na podstawie: Bakker, Demerouti, 2017

Na rysunku zauważyć można, że **dzięki job craftingowi pracownicy zwiększają zasoby pracy i zasoby osobiste**, które wzajemnie na siebie oddziałują

wzmacniając się. Natomiast rolą zasobów jest, z jednej strony, buforowanie oddziaływania wymagań, które prowadzą do rozwoju stresu i wypalenia zawodowego, a z drugiej rozwijanie motywacji i zaangażowania pracownika. Warto przy tym zauważyć, że, w świetle teorii, pozytywną rolę w procesie rozwoju motywacji i zaangażowania pracownika odgrywają także wymagania pracy. Wskazuje się bowiem, że pracownik posiadający wysoki poziom zasobów oraz niski poziom wymagań nie jest zaangażowany, gdyż nie jest zainteresowany pracą, a znudzony. Rysunek 1 unaocznia także, że motywacja nasila zwrotnie stosowanie *job craftingu*. W teorii *Wymagania w pracy – zasoby* mówi się o spirali pozytywnych wzmocnień (ang. *positive gain spiral*) – zasoby prowadzą do zaangażowania, a zaangażowanie nasila pomnażanie zasobów. Spirala wzmocnień występuje także w relacji wymagania – napięcie. Wymagania prowadzą do napięcia i zwrotnie – pracownicy będący w napięciu dostrzegają więcej wymagań i oceniają je jako trudniejsze do poradzenia sobie z nimi. **Napięcie, stres, wyczerpanie i wypalenie zawodowe to czynniki zdecydowanie obniżające poziom motywacji i zaangażowania pracownika, obniżając tym samym jego zdolność do stosowania *job craftingu*.**

Wydajność pracownika, która szczególnie interesuje pracodawcę, jest kształtowana przez motywację i zaangażowanie pracownika (które, jak wskazano, wzmacniane są przez zasoby i *job crafting*), a osłabiana przez stres i wypalenie. Teoria ma znaczenie nie tylko naukowe (teoretyczne), ale również praktyczne, gdyż wskazuje obszary, które powinny być monitorowane w organizacjach, modyfikowane czy wzmacniane, celem osiągnięcia dobrostanu i wydajności pracowników.

2. Badanie własne

2.1. Problematyka badania

W ramach V etapu Programu Wieloletniego „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” w Centralnym Instytucie Ochrony Pracy – Państwowym Instytucie Badawczym przeprowadzono badanie w grupie młodych pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Celem przeprowadzonego badania była ocena związków pomiędzy *job craftingiem* a zasobami i pozytywnymi postawami wobec pracy, rozumianymi jako zaangażowanie w pracę.



fot. Otello/Bigstock

Młodzi pracownicy

Specjaliści z zakresu psychologii rozwojowej podkreślają, że rozwój człowieka trwa przez całe jego życie. Jednym z etapów życia jest okres wczesnej dorosłości. Badacze przy określaniu ram okresu wczesnej dorosłości posługują się różnymi latami życia. Najczęściej stwierdzają, że okres ten przypada na czas od 18. do 25. lub 30. roku życia (Kielar-Turska, 2007). Są jednak badacze określający młodą dorosłość do nawet 40. roku życia (np. Kalus, Szymańska, 2019). Badacze zauważają także, że stabilizacja zawodowa (osiągnięcie przez człowieka odpowiedniego dla siebie i trwałego pola działania) przypada na okres nawet do 44. roku życia (Kielar-Turska, 2007). Warto w tym kontekście przywołać także fakt wysokiego, w obecnych czasach, rozpowszechnienia nauki na studiach wyższych, co przedłuża okres edukacji i często przesuwają w czasie podjęcie pierwszej pracy (Mianowska, 2014). Stąd, w sytuacji pracy o okresie „młodzieńczym” można mówić w przypadku również starszych niż 30-letnich pracowników. Znajduje to odzwierciedlenie w niektórych badaniach, w których jako młodych pracowników określano osoby do 34., 35. lub nawet 40. roku życia.

Omawiany okres wczesnej dorosłości to szczególny czas dla człowieka. Z jednej strony, zaczyna on budowanie dorosłej struktury życia opartej na samodzielności, motywacji do działania, aktywności i wysokim poziomie energii, z drugiej strony zmierzyć się musi z szeregiem konfliktów normatywnych, związanych z nowymi rolami i wyzwaniem – np.: przejściem z osoby podlegającej opiece, w osobę troszczącą się o innych; przejściem z osoby zależnej w osobę samodzielnie rozwiązującą problemy. Jednym z najważniejszych zadań stojących przed człowiekiem w tym czasie jest podjęcie (i utrzymanie) aktywności zawodowej (Kielar-Turska, 2007). Praca stanowi źródło utrzymania i przynosi satysfakcję wynikającą z wykorzystania i dalszego rozwijania zdobytych podczas edukacji umiejętności.

Aktywność zawodowa jest związana także z interakcjami społecznymi (Gurba, 2011). Wawrzonek (2014) stwierdza nawet, że sukces społeczny młodego człowieka zależy w dużym stopniu od jego sukcesu zawodowego. Praca stanowi wartość również dlatego, że przyczynia się do kształtowania osobowości i tożsamości (Kielar-Turska, 2007). Z kolei stopień ukształtowania osobistej tożsamości może przyczyniać się do rozwoju zaangażowania w pracę

i, tym samym, redukować ryzyko wypalenia zawodowego (Luyckx i in., 2010). Pierwsza praca może być dla młodego człowieka źródłem szczęścia, poczucia sensu, okazją do rozwoju osobistego i samorealizacji, a także czynnikiem sprzyjającym zdrowiu (Baka, Derbis, 2014). Przejście z systemu edukacji na rynek pracy, podjęcie pracy zawodowej i utrzymanie jej przez młodego dorosłego jest jednak wielką zmianą życiową wymagającą znalezienia nowego sposobu realizowania siebie. Praca, stanowiąc dla młodego człowieka ważne zadanie rozwojowe, może zatem wiązać się także z kryzysem rozwojowym (Kielar-Turska, 2007; Gurba, 2011).



fot. Otello/Bigstock

Rynek pracy stawia młodemu pracownikowi wysokie wymagania, zwłaszcza w kontekście psychospołecznych warunków pracy. Pracodawcy wymagają szybkiej adaptacji do organizacji, wydajności i efektywności (Kazenas, 2012). Badania wykonane przez Milczarek i Widerszal-Bazyl (2006) wskazują na istnienie licznych trudności, z którymi zmagają się młodzi pracownicy. Należą do nich: niepewność co do swoich umiejętności, konieczność wykonania

pracy bez błędów, fizyczne zmęczenie, zbyt dużo pracy do wykonania oraz duży stres. Jak zauważa Rożnowski (2009) młodzi pracownicy często są przydzielani do prac najmniej rozwijających z pozbawieniem autonomii i koniecznością wykonywania poleceń wszystkich pracowników. Z kolei Ayala i wsp. (2017) do największych trudności młodych pracowników na rynku pracy zaliczyli postrzeganie młodych pracowników jako początkujących i mniej doświadczonych, a więc mniej produktywnych. Wskazuje się, że istotną rolę w radzeniu sobie z wyzwaniami rynku pracy pełni przekonanie o własnej skuteczności. Dzięki niemu młody pracownik traktuje negatywne aspekty rynku pracy jako wyzwania, nie bariery. I odwrotnie, oceniając swoje zasoby jako małe, trudności postrzegał będzie jako bariery (Rożnowski, 2009; Kot, Rożnowski, 2012). Maslach i wsp. (2001) zauważają, że jednymi z czynników przyczyniających się do zwiększenia produktywności młodych ludzi są zaangażowanie w pracę rozumiane jako poczucie silnej identyfikacji człowieka z pracą, ważność pracy dla obrazu własnej osoby oraz przekonanie pracownika, że jest zdolny do skutecznego radzenia sobie z wymogami pracy. Stąd istotne jest podejmowanie zagadnień badawczych dotyczących tej grupy osób i wspieranie ich we właściwym rozwoju, ugruntowaniu się w aktywności zawodowej, rozwoju zasobów i zaangażowania w pracę.

Praca z klientem

Badacze typologizują pracę według różnych kryteriów. Jednym z nich jest podział na pracę jednozadaniową i pracę wielozadaniową, drugim – podział na pracę indywidualną i zespołową. I wreszcie, pracę dzieli się na fizyczną, umysłową oraz emocjonalną. Do tej ostatniej grupy zalicza się stanowiska wymagające samoregulacji emocji – wymaganej ekspresji emocji lub kontroli emocji (Rożnowski, 2020). Rożnowski (2020) wskazuje następujące przykłady zawodów związanych z ekspresją emocji: „stewardesa, kelner, kasjer, sprzedawca, telemarketer”, natomiast wśród zawodów wymagających kontroli emocji są jego zdaniem: „strażacy, policjanci, lekarze i pielęgniarki”.

Warto zauważyć, że w przeszłości uważano, iż zjawisko wypalenia zawodowego dotyka osób pracujących emocjonalnie, jednak jedynie w służbach społecznych, jak np. zawody medyczne, pracownicy opieki czy nauczyciele. Za główny czynnik ryzyka wypalenia uznawano emocjonalnie wyczerpujący

kontakt z odbiorcą usługi. Z czasem jednak zaczęto zwracać uwagę, że syndrom wypalenia zawodowego dotyka także osób pracujących w innych zawodach, np. menadżerów, handlowców czy informatyków (Baka, Basińska, 2016). Badacze zwracają uwagę na znaczenie stresorów natury psychologicznej i zagrożenia związane z wykonywaniem pracy także w sektorze usług niezwiązanych ze służbami społecznymi. Jednym z częstszych stresorów w tych zawodach wymieniane są te związane z kontaktami z klientami (Szczygieł, Bazińska, 2013). Badania wskazują, że kontakty z klientami stanowią istotne źródło negatywnych emocji pracowników, natomiast negatywne emocje doświadczane podczas kontaktów z klientami nasilają stres pracowników i prowadzą do wypalenia. Diefendorff i wsp. (2008) w ocenie sytuacji stresujących związanych z pracą zawodową wymieniali stopień występowania trudnych relacji interpersonalnych: 45% w kontaktach z klientami, 35% ze współpracownikami, a 20% z przełożonymi. Grandey i wsp. (2015) wykazały, że ok. 50% sytuacji wzbudzających złość i napięcie emocjonalne pracowników, to sytuacje, w których czują się źle traktowani przez klientów. Na podstawie badania przeprowadzonego w trzech grupach pracowników (stewardesy, agenci biur podróży i sprzedawcy) za najbardziej stresogenne zachowania klientów uznano: nadmierne wymagania, niejednoznaczne oczekiwania oraz agresję werbalną (Dormann, Zapf, 2004).

Autorzy tego badania zwracają także uwagę na to, że praca z klientem często wiąże się z doświadczaniem dysonansu emocjonalnego, w sytuacji gdy praca wymaga powierzchownego potraktowanie klienta bez próby jego zrozumienia i głębokiego oddziaływania. Doświadczenia takie mogą prowadzić do depersonalizacji klientów, co stanowi, obok emocjonalnego wyczerpania i obniżonego poczucia dokonania osobistych, jeden z trzech wymiarów wypalenia zawodowego w teorii Maslach (Dormann i Zapf, 2004; por. Maslach i in., 2001). Według badań Szczygieł i Bazińskiej (2013) do emocjonalnie obciążających sytuacji w kontaktach z klientem zalicza się takie zjawiska, jak: napastliwe zachowania (np. podnoszenie głosu przez klienta, złość ze strony klienta, nawet w drobnych sprawach) czy nadmierne wymagania (np. zwracanie się klienta w sprawach, w których poradziłby sobie sam lub oczekiwanie ze strony klienta szczególnego traktowania). Natomiast z innych badań Bazińskiej i Szczygieł (2012) wynika, że złość i niechęć doświadczane podczas interakcji z klientami stanowią istotne predyktory wypalenia zawodowego pracowników.

Wymienione badania stanowią jedynie jedno z wielu przykładów. Na ich podstawie można zatem stwierdzić, że pracę polegającą na kontakcie z klientem scharakteryzować można za pomocą wysokich wymagań emocjonalnych, styczności z wieloma sytuacjami stresującymi i przez to, zaliczyć ją można do prac o wysokim ryzyku wystąpienia wypalenia zawodowego. Grandey i in. (2015) zwracają uwagę, że praca emocjonalna niosąca ze sobą konieczność ciągłego uśmiechu w pracy może wiązać się ze znacznymi kosztami dla pracownika, które mogą być niewspółmierne do zysków, które daje taka postawa. Proponują, by w firmach rezygnowano z takiego podejścia na rzecz skupiania na tworzeniu właściwego klimatu, który prawdziwie generuje zdrowie i szczęście w pracy. Jak wskazano wcześniej, jedną z takich metod może być *job crafting*. Wnioski ze wskazanych badań skłoniły zespół CIOP-PIB do podjęcia dotyczącego go badania. Jego celem była ocena *job craftingu* i jego związków z zasobami i zaangażowaniem w pracę w grupie pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem w wieku 18-35 lat.

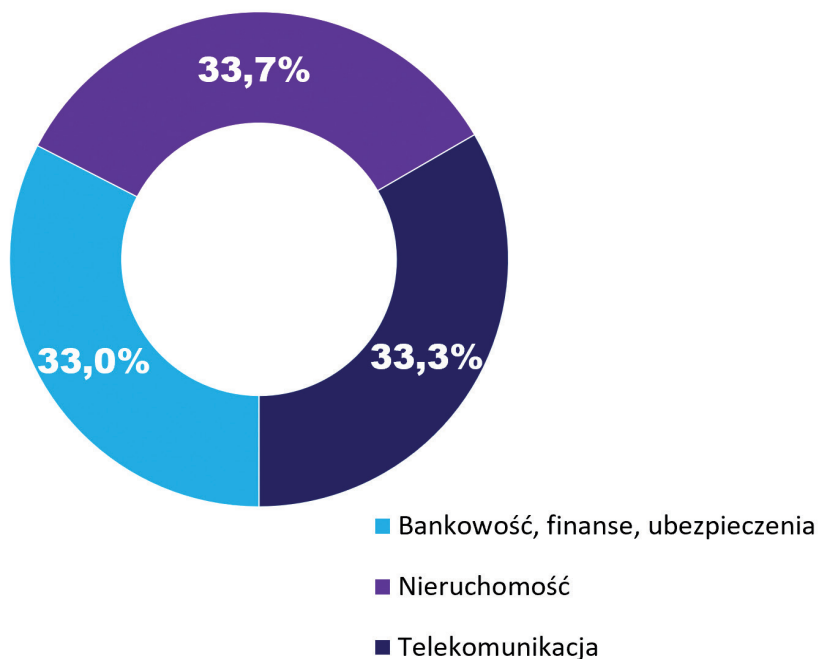
2.2. Metoda badawcza

Badania przeprowadzono w podejściu ilościowym, opartym o kwestionariusze badawcze typu „papier-ołówki” według strategii badań podłużnych z dwoma pomiarami. Badania podłużne pozwolą ukazać dynamikę zmian badanych zmiennych oraz, w większym stopniu, formułować wnioski o charakterze przyczynowo-skutkowym. Pomiary przeprowadzone zostały w odstępach czasowych około roku. Analizy przeprowadzono na grupie 303 osób, które wzięły udział w obu pomiarach. Poniżej przedstawiono charakterystykę badanej próby.

Osoby badane

Wiek osób badanych w drugim pomiarze wynosił od 19 do 35 lat ze średnią arytmetyczną 29,35, medianą 30, dominantą 25 i odchyleniem standardowym 4,13. Staż pracy osób badanych w drugim pomiarze wynosił od roku do 16 lat ze średnią 6,84.

Osobami badanymi byli pracownicy pracujący w bezpośrednim kontakcie z klientem reprezentujący trzy obszary działalności zawodowej: usługi telekomunikacyjne, ubezpieczenia i usługi finansowe oraz nieruchomości – w podobnej liczebności w odniesieniu do każdej z branż.



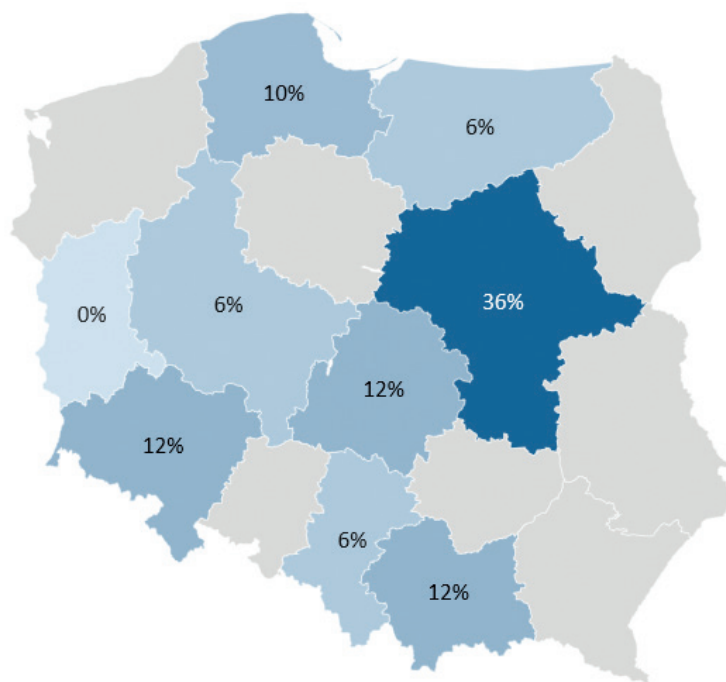
Rysunek 2. Rozkład osób badanych pod kątem przynależności do branży

W badaniu wzięło udział 150 kobiet i 153 mężczyzn.

Tabela 1
 Udział kobiet i mężczyzn w badanej próbie

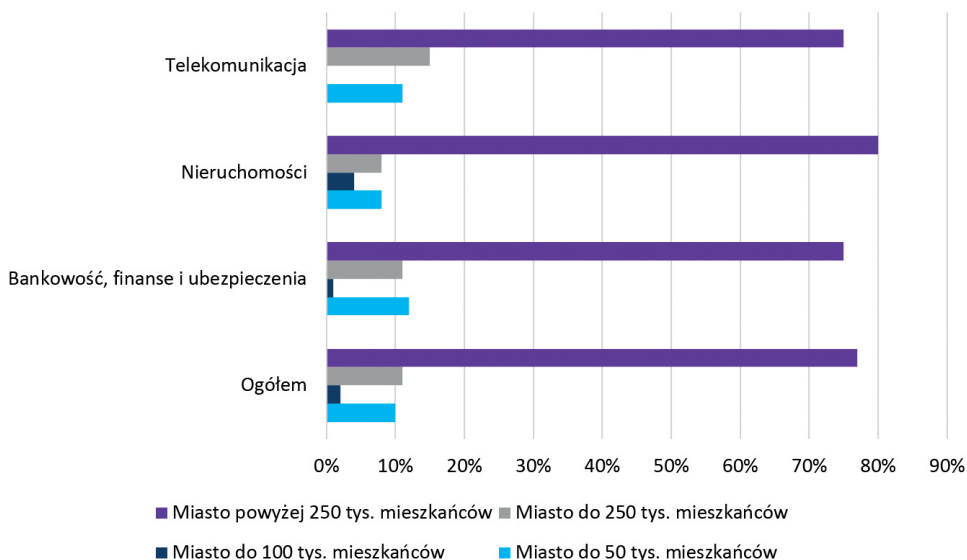
	Kobiety	Mężczyźni
Ogółem	150 (49,5%)	153 (50,5%)
Bankowość, finanse, ubezpieczenia	50 (50%)	50 (50%)
Nieruchomości	47 (46,1%)	55 (53,9%)
Telekomunikacja	53 (52,5%)	48 (47,5%)

Badanie zrealizowano na terenie 9 województw.



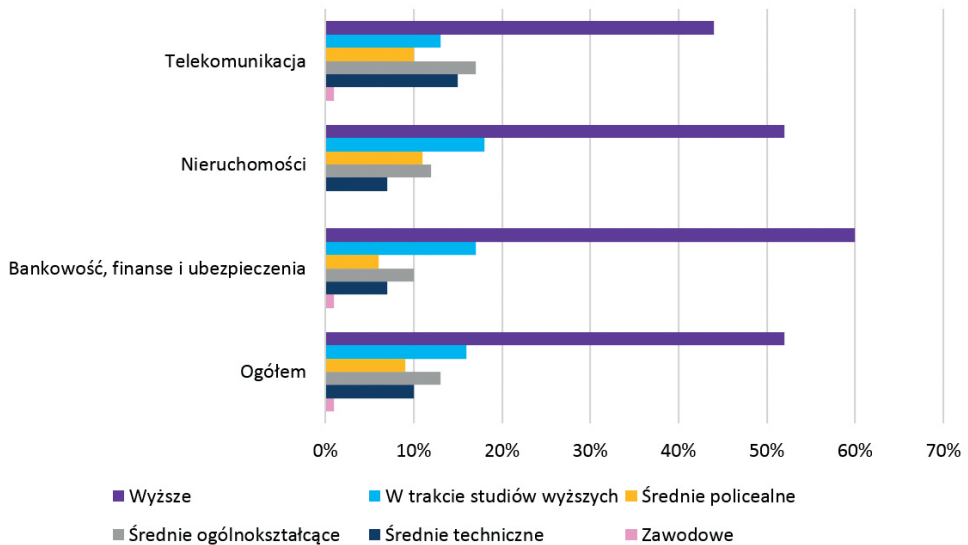
Rysunek 3. Rozkład osób badanych w województwach

Największą grupę badanych, niezależnie od badanej branży, stanowiły osoby mieszkające w miastach powyżej 250 tysięcy mieszkańców.



Rysunek 4. Miejsce zamieszkania osób badanych

Jeżeli chodzi o wykształcenie osób badanych, to największą grupę stanowiły osoby posiadające wykształcenie wyższe. Drugą w kolejności, choć znacznie mniejszą grupę, stanowiły osoby w momencie badania studiujące.



Rysunek 5. Rozkład procentowy wykształcenia osób badanych

Narzędzia badawcze

Job Crafting Scale. Kwestionariusz skonstruowany przez Tims i in. (2012), zaadaptowany do warunków polskich przez Rogalę i Cieślaka (2019). Jest to narzędzie pomiaru *job craftingu* wg teorii *Wymagania w pracy – zasoby*, kwestionariusz składa się zatem z czterech podskal:

- /// Zwiększanie zasobów strukturalnych – pozycje dotyczące zwiększania takich zasobów, jak autonomia, różnorodność wykonywanych zadań, możliwość rozwoju zawodowego.
- /// Zwiększanie zasobów społecznych – pozycje dotyczące zwiększania takich zasobów, jak informacja zwrotna czy wsparcie społeczne.
- /// Zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie – pozycje dotyczące zwiększania wymagań, które stanowią dla pracownika wyzwanie.

- /// Zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie – pozycje dotyczące zmniejszania wymagań, które obciążają pracownika umysłowo lub emocjonalnie.

UWES (Utrecht Work Engagement Scale). Utrechcka skala zaangażowania w pracę autorstwa Schaufelego i Bakker (2003). W badaniu uzyskuje się wynik ogólny zaangażowania w pracę oraz wyniki w trzech podskalach (nazwy i opisy podskal według Łaguny i in. (2015)):

- wigor – energia, mentalna prężność i chęć podjęcia wysiłku w pracy,
- zaabsorbowanie – skoncentrowanie na pracy, bycie pochłoniętym przez pracę,
- oddanie – poczucie ważności pracy, odczuwanie entuzjazmu, inspiracji, dumy i traktowanie pracy jako wyzwania.

W prezentowanym badaniu posłużono się ogólnym wskaźnikiem zaangażowania w pracę.

Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny COSPOQ II. Narzędzie autorstwa Pejtersena i współpracowników (2010), które zostało przetłumaczone na co najmniej 25 języków i jest chętnie stosowane na całym świecie. Polskiej adaptacji dokonał zespół CIOP-PIB pod kierownictwem Łukasza Baki (2019). Kwestionariusz składa się ze 127 pytań mierzących szeroki zakres psychospołecznych warunków pracy, obejmujących 7 obszarów składających się z następujących podskal:

Obszar 1 – wymagania pracy – Wymagania ilościowe, Tempo pracy, Wymagania poznawcze, Wymagania emocjonalne, Wymagania ukrywania emocji.

Obszar 2 – organizacja i treść pracy – Poczucie wpływu w pracy, Możliwości rozwoju, Różnorodność pracy, Znaczenie pracy, Przywiązanie do miejsca pracy.

Obszar 3 – relacje interpersonalne i przywództwo – Poczucie przewidywalności, Nagrody, Jasność roli, Konflikt roli, Jakość przywództwa, Wsparcie od współpracowników. Wsparcie od przełożonych, Klimat społeczny między współpracownikami.

Obszar 4 – interakcja człowiek-praca – Niepewność pracy, Satysfakcja z pracy, Konflikt praca – życie osobiste, Konflikt życie osobiste – praca.

Obszar 5 – wartości w pracy – Zaufanie między pracownikami, Zaufanie do kierownictwa, Sprawiedliwość i szacunek, Równość społeczna.

Obszar 6 – zdrowie i dobrostan – Zdrowie ogólne, Problemy ze snem, Wypalenie zawodowe, Napięcie psychiczne, Depresja, Stres somatyczny, Stres poznawczy, Przekonanie o własnej skuteczności.

Obszar 7 – narażenie na negatywne zachowania – Plotki, Konflikt w pracy, Dokuczliwe zachowania, Molestowanie seksualne, Groźby, Przemoc Fizyczna, Mobbing.

W analizach wykorzystano wybrane podskale COPSOQ II.

2.3. Wyniki badań

Analizy oparto o współczynniki korelacji r -Pearsona, który pozwala na określenie, czy istnieje związek liniowy pomiędzy dwiema zmiennymi. Wyniki przedstawiono w tabelach. Symbolem T1 oznaczono pomiar pierwszy, natomiast symbolem T2 pomiar drugi – po 12 miesiącach. Analizy miały na celu po pierwsze ocenę związków pomiędzy zmiennymi, które mogą świadczyć o uwarunkowaniach *job craftingu* a *job craftingiem*, a po drugie pomiędzy *job craftingiem* a zmiennymi, które mogą świadczyć o efektach *job craftingu*.

W tabeli 2 przedstawiono korelacje pomiędzy wybranymi właściwościami pracy w pierwszym pomiarze, a stosowaniem *job craftingu* w drugim pomiarze. Związki istotne statystycznie oznaczono gwiazdkami oraz wytłuszczonym drukiem.

Tabela 2. Wybrane właściwości pracy mierzone COPSQ II a job crafting

	Zwiększanie zasobów strukturalnych T2	Zwiększanie zasobów społecznych T2	Zwiększanie wymagań – wyzwań T2	Zmniejszanie wymagań – utrudnień T2
Konflikt roli T1	-.178**	.063	.051	.084
Niepewność pracy T1	-.121*	.146*	.064	.185***
Wymagania ilościowe T1	-.134*	-.005	-.017	.026
Wymagania poznawcze T1	.151**	.052	.116*	.215***
Przekonanie o własnej skuteczności T1	.132*	.093	.165**	.149*
Możliwości rozwoju T1	.416***	.020	.079	.157**
Poczucie przewidywalności T1	.254***	-.031	-.048	.042
Sprawiedliwość i szacunek T1	.288***	-.017	.054	.034
Jakość przywództwa T1	.255***	-.001	-.023	-.002
Zdrowie ogólne T1	.242***	.011	.022	.010

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Jak widać, najsilniejsze związki z psychospołecznymi warunkami pracy odnotowano w przypadku zwiększania zasobów strukturalnych. Czynnikiem, który najbardziej sprzyja zwiększaniu zasobów strukturalnych są możliwości rozwoju, tj. stopień wykorzystania przez pracownika własnej wiedzy i umiejętności oraz możliwość uczenia się i rozwijania umiejętności. Znaczenie mają także poczucie przewidywalności (tzn. przekonanie o tym, że otrzymuje się informacje o decyzjach, zmianach i planach w organizacji, a także, że informacje te są udzielane z odpowiednim wyprzedzeniem), poczucie sprawiedliwości

i szacunku w miejscu pracy oraz jakość przywództwa (czyli przekonanie pracownika, że przełożeni dobrze planują pracę pracowników, rozwiązują konflikty czy dbają o satysfakcję z pracy i rozwój zawodowy pracowników). Stosowaniu *job craftingu* sprzyja także przekonanie o własnej skuteczności, tzn. przekonanie pracownika, że w różnych okolicznościach jest w stanie poradzić sobie z problemami, trudnościami, nieoczekiwanymi sytuacjami, a ponadto jest zdolny do realizacji własnych planów. W przypadku przekonania o własnej skuteczności związki są nie tak silne, jak w przypadku wspomnianych warunków organizacyjnych. Sprzyjają jednak nie tylko zwiększaniu zasobów strukturalnych, ale również podejmowaniu wyzwań oraz zmniejszaniu utrudnień. W badaniu wykazano także, że do czynników sprzyjających stosowaniu zwiększania zasobów strukturalnych jest zdrowie ogólne (oceniane subiektywnie przez pracowników). Pracownicy, którzy oceniają swój stan zdrowia jako dobry chętniej zwiększają zasoby strukturalne. Prawdopodobnie jest tak dlatego, że pracownicy, którzy borykają się z problemami zdrowotnymi swoją uwagę poświęcają zdrowiu. Ponadto mogą odczuwać niższą zdolność do radzenia sobie z wymaganiami zawodowymi, a więc niechętnie podejmują się *job craftingu* w zakresie kształtowania zadań zawodowych i własnego rozwoju.

Z kolei czynnikami w organizacji niesprzyjającymi stosowaniu *job craftingu* (ujemne korelacje) w zakresie zwiększania zasobów strukturalnych są wymagania ilościowe (zbyt duża ilość pracy) oraz konflikt roli, tzn. sytuacja niezgodności różnych wymagań i celów, które stawia pracodawca lub poczucie, że niektóre czynności zawodowe wykonywane są niepotrzebnie. Nieco odmiennie okazały się wyniki w przypadku niepewności pracy (tzn. obaw dotyczących możliwości utraty zajmowanego stanowiska), która także nie sprzyja zwiększaniu zasobów strukturalnych, jednak wykazuje dodatnią korelację ze zwiększaniem zasobów społecznych i zmniejszaniem wymagań stanowiących przeszkodę. Dodatkowo korelacje można interpretować, jako sposób radzenia sobie z sytuacją (*job crafting* jako metoda zaradcza, vide: opis koncepcji Tims i Bakker w rozdziale „Czym jest *job crafting*?”). Prawdopodobnie pracownicy odczuwający zagrożenie utraty pracy niechętnie angażują się w przekształcanie zadań zawodowych czy rozwój zawodowy, jednak poszukują wsparcia społecznego w swojej sytuacji (zwiększanie zasobów społecznych) i starają się zredukować nadmierne obciążenie w pracy (zmniejszanie wymagań – przeszkód). Okazało się jednak również, że wymagania poznawcze – warunki pracy wymagające od

pracownika wysiłku umysłowego, np. zapamiętywanie wielu informacji, podejmowanie złożonych decyzji, tworzenie pomysłów itp. – są związane dodatnio z *job craftingiem*. Być może wymagania poznawcze stanowią dla pracowników bardziej wyzwania, którym chcą sprostać, m.in. dokonując *job craftingu*, niż negatywne obciążenie pracą.

W kolejnej, trzeciej tabeli przedstawiono związki pomiędzy *job craftingiem* zbadanym w pierwszym pomiarze a potencjalnymi korzyściami wynikającymi ze stosowania *job craftingu* zbadanymi w drugim pomiarze.

Tabela 3. *Job crafting* a wybrane zasoby i stosunek do pracy mierzone COPSQ II

	Przywiązanie do miejsca pracy T2	Znaczenie pracy T2	Zasoby zadania T2	Satysfakcja z pracy T2	Wypalenie zawodowe T2
Zwiększanie zasobów strukturalnych T1	.330***	.417***	.435***	.310***	-.187**
Zwiększanie zasobów społecznych T1	.129*	.180**	.170**	-.014	-.135*
Zwiększanie wymagań – wyzwań T1	.025	.062	.176**	-.016	-.093
Zmniejszanie wymagań – przeszkód T1	-.041	.043	.177**	.005	-.047

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$

Interesujące wyniki uzyskano w zakresie związków *job craftingu* z efektami jego stosowania po roku. Najsilniejsze związki z pozytywnymi skutkami odnotowano w przypadku zwiększania zasobów strukturalnych. Wskazana strategia *job craftingu* istotnie statystycznie koreluje z przywiązaniem do miejsca pracy (tzn. identyfikacją pracownika z miejscem pracy, pozytywną opinią o miejscu pracy, brakiem skłonności do porzucenia pracy), poczuciem znaczenia pracy (przekonaniem pracownika o ważności i sensowności wykonywanej pracy) z zasobami zadania, na które składają się poczucie wpływu, możliwości

rozwoju, różnorodność pracy i jasność ról⁸ oraz z satysfakcją z pracy. Podobne związki, chociaż mniej silne i z wyjątkiem związku z satysfakcją z pracy (który jako jedyny okazał się nieistotny statystycznie) odnotowano w stosunku do zwiększania zasobów społecznych. Zwiększanie wymagań stanowiących wyzwania pozytywnie wpływa na zasoby zadania. Wskazuje to na to, że podejmowanie się dodatkowych zadań zawodowych pomnaża posiadane przez pracownika zasoby. Także zmniejszanie wymagań stanowiących przeszkody pozytywnie wpływa na zasoby zadania. Sugeruje to wniosek, że ograniczając pewne niekorzystne wymagania pracy pracownik w większym stopniu może skupić się na budowaniu zasobów. W przypadku związków z wypaleniem zawodowym wykazano ujemne korelacje zwiększania zasobów strukturalnych i zwiększania zasobów społecznych. Sugeruje to wniosek, że te dwie strategie *job craftingu* chronią przed rozwojem wypalenia zawodowego. Jest to zgodne z założeniami teorii Wymagania w pracy – zasoby, wg której zasoby (w tym wypadku zapewne budowane przez *job crafting*) buforują wpływy czynników powodujących wypalenie. W tabeli czwartej, przedstawiono związki *job craftingu* z zaangażowaniem w pracę.

Tabela 4. *Job crafting* a zaangażowanie w pracę

	Zwiększanie zasobów strukturalnych T1	Zwiększanie zasobów społecznych T1	Zwiększanie wymagań – wyzwań T1	Zmniejszanie wymagań – przeszkód T1
Zaangażowanie w pracę T2	.356***	.139*	.100	-.029

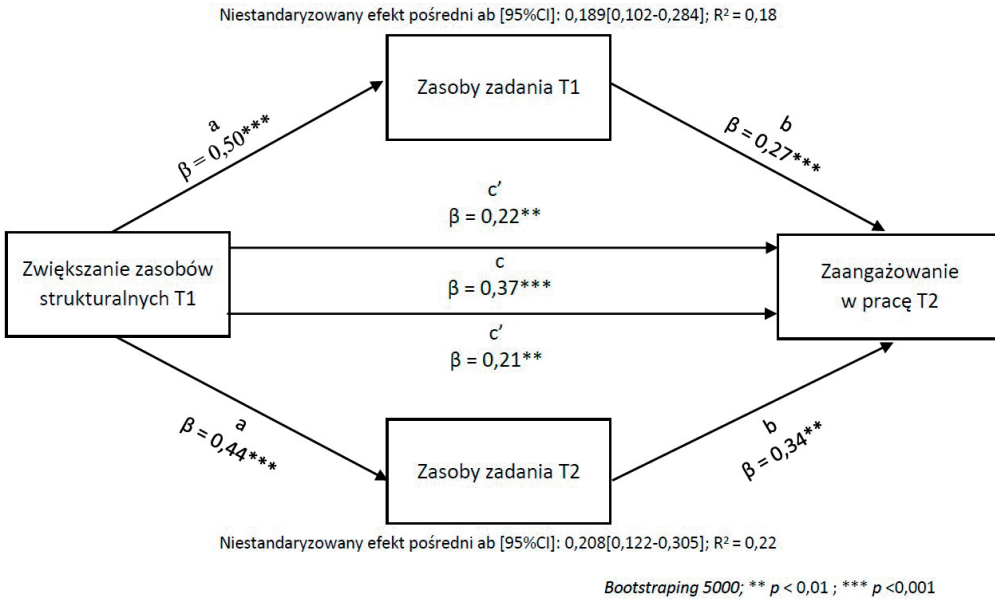
* $p < 0,05$; *** $p < 0,001$

Jeżeli chodzi o związki *job craftingu* w pierwszym pomiarze z zaangażowaniem w pracę w pomiarze drugim, wykazano istotny efekt zwiększania zasobów strukturalnych i zwiększania zasobów społecznych. Silniejszy związek wystąpił w przypadku zwiększania zasobów strukturalnych. Sugeruje to wniosek, że strategia ta jest kluczowa w budowaniu zaangażowania w pracę.

W toku analiz postanowiono zweryfikować także zakładaną w teorii Wymagania w pracy – zasoby pośredniczącą rolę zasobów w związku

⁸ Agregacja podskal COPSOQ II w czynnik wyższego rzędu zasobów zadania zaproponowana przez Berthelseną i in. (2018), w naszym badaniu potwierdzona konfirmacyjną analizą czynnikową: $\chi^2/df = 2,870$; CFI=0,943; RMSEA=0,059

job crafting z zaangażowaniem w pracę. Innymi słowy, zbudowano model regresji z efektem mediacji, przyjmujący za podstawę założenie, że *job crafting* buduje zasoby, a te z kolei prowadzą do zaangażowania w pracę.



Rysunek 6. Modele regresji z efektami mediacji dla związku zwiększania zasobów strukturalnych z zasobami zadania i zaangażowaniem w pracę

Wyniki przedstawione na rysunku 6. potwierdzają, że zwiększanie zasobów strukturalnych prowadzi do zaangażowania w pracę i, że w relacji tej zmienną pośredniczącą są zasoby zadania⁹ – wynika to z analizy zarówno zasobów z pierwszego, jak i drugiego pomiaru. Wyniki te potwierdzają zakładane w teorii *Wymagania w pracy – zasoby zależności*. Można zatem rozumieć, że pracownicy poprzez *job crafting* pomnażają swoje zasoby, co rozwija ich zaangażowanie w pracę.

⁹ Wnioskowanie wg np. Hayes i Preachera (2014), tzn.: efekt mediacji jest istotny, jeśli przedział ufności dla niestandardyzowanego efektu zmiennej niezależnej na zmienną zależną przez mediator (w przedstawionych modelach efekt pośredni ab) nie zawiera 0.

2.4. Wnioski z badań

Przeprowadzone badania dostarczają wielu wniosków ważnych zarówno z punktu widzenia nauki, jak i praktyki. Duża część uzyskanych wyników potwierdza zależności, które są zakładane w teorii *Wymagania w pracy – zasoby*: właściwe **psychospołeczne warunki pracy i przekonanie o własnej skuteczności stanowią uwarunkowania stosowania *job craftingu***. Z kolei stosowanie *job craftingu* prowadzi zwrótnie do wielu efektów i dla pracownika, i dla organizacji.

Wykazane w badaniu korzyści ze stosowania *job craftingu* to:

- /// Przywiązanie do miejsca pracy.
- /// Poczucie znaczenia pracy (jej sensowności i ważności).
- /// Wzrost satysfakcji z pracy.
- /// Zaangażowanie w pracę.
- /// Redukcja ryzyka wypalenia zawodowego.
- /// Wzrost zasobów zadania¹⁰.

W zakresie zasobów na podstawie teorii *Wymagania w pracy – zasoby* i przeprowadzonego badania przyjąć można, że pracownicy stosujący *job crafting* pomnażają posiadane zasoby. Zachodzi tu zatem efekt sprzężenia zwrotnego, co oznacza, że zasoby umożliwiają stosowanie *job craftingu*, a ten zwrótnie prowadzi do ich wzrostu. Z uwagi na wskazane powyżej korzyści warto wspierać u pracowników stosowanie *job craftingu*.

Czynniki utrudniające stosowanie *job craftingu*:

- /// Przeżywany przez pracowników konflikt ról.
- /// Odczuwana przez pracowników niepewność pracy.
- /// Posiadanie przez pracowników nadmiernej ilości pracy.

Warto zatem podejmować wysiłki mające na celu ograniczenie utrudnień.

¹⁰ Tj. poczucia wpływu, możliwości rozwoju, różnorodności pracy i jasności roli

Czynniki wspierające stosowanie *job craftingu*:

- /// Dobry stan zdrowia.
- /// Przekonanie pracownika o własnej skuteczności.
- /// Możliwości rozwoju pracownika.
- /// Poczucie przewidywalności.
- /// Poczucie sprawiedliwości i szacunku.
- /// Jakość przywództwa.

Działania w organizacji powinny więc rozwijać, wspierać i dbać o powyższe aspekty.

Wyniki badania wskazują także na to, że najistotniejszą, z punktu widzenia odnoszonych korzyści, strategią *job craftingu* jest zwiększanie zasobów strukturalnych. Zatem to te działania powinny być szczególnie wspierane przez pracodawców oraz szczególnie chętnie podejmowane przez pracowników w celu własnego rozwoju oraz rozwijaniu dobrostanu. Należy jednak zauważyć, że powyższa lista wskazanych korzyści oraz uwarunkowań nie zawiera wszystkich możliwych czynników. Badania zawsze mają ograniczone możliwości i weryfikują jedynie wybrany przez badaczy wycinek rzeczywistości.

3. Zalecenia

Jak wynika z teorii *Wymagania w pracy – zasoby* **czynnikiem wspierającym stosowanie *job craftingu* są posiadane zasoby. Z kolei utrudniającym jest doświadczany stres.** Także przeprowadzone przez CIOP-PIB badanie wykazały, że nadmierne wymagania pracy (prowadzące do stresu) utrudniają stosowanie *job craftingu*. Ponieważ *job crafting* to zachowania podejmowane z inicjatywy pracowników, **rolą pracodawcy** jest wyłącznie **stworzenie warunków pracy sprzyjających** jego stosowaniu (nie jest możliwe wydanie polecenia pracownikowi, by ten stosował *job crafting*). W kolejnych częściach, opierając się na przeprowadzonym badaniu, doświadczeniu i bogatej literaturze, przedstawiono działania wspierające zasoby osobiste oraz ograniczające stres zawodowy, w tym związany z pracą z klientem. Przeciwdziałanie stresowi może się odbywać na poziomie organizacyjnym oraz indywidualnym. Działania te są ważne dla wszystkich pracowników, jednak, jak wskazano, młodzi pracownicy zmagając się z doświadczaniem niskich poziomów zasobów (są one dopiero kształtowane) i wysokich wymagań zwłaszcza psychospołecznych są szczególnie ważnymi odbiorcami tych działań.



fol. Photocreo Bednarek/Adobe Stock

3.1. Zalecenia ogólne

Wnioski z przeprowadzonych badań dostarczają wskazówek dotyczących kierunków kształtowania warunków pracy sprzyjających stosowaniu *job craftingu*. Na podstawie tych wniosków w rozdziale tym sformułowano zalecenia, które dotyczą różnych obszarów w obrębie psychospołecznych warunków pracy i kierowane są zarówno do pracodawców, jak i pracowników.

- /// Zaleca się pracodawcom przekazywanie pracownikowi zadań zawodowych w jasny sposób oraz unikanie sytuacji sprzeczności pomiędzy poleceniami, a także ograniczanie „przerzucania” pracownika z jednej czynności do drugiej i unikanie zaskakiwania go przez przełożonych nagłymi zadaniami, o ile nie mają na celu zmniejszania monotypii i monotonii pracy.
- /// Ważnym elementem odpowiedniej kultury organizacyjnej jest przepływ informacji – pracownicy powinni być informowani o decyzjach, zmianach i planach w organizacji, informacje te powinny być także udzielane z odpowiednim wyprzedzeniem. W wielu organizacjach należy usprawnić przepływ informacji.
- /// Zaleca się analizę realizowanych zadań zawodowych pod kątem ich sensowności i unikanie zadań, które nie są niezbędne, a tworzą dodatkowe obciążenia pracowników, jak np. nadmierne, niepotrzebne procedury formalne.
- /// Pracownicy powinni odczuwać stabilność swojego zatrudnienia. Dla wielu pracowników ważne jest posiadanie umowy o pracę na czas nieokreślony. Znaczenie mogą mieć jednak także inne czynniki, jak np. informacje o wykonanych zwolnieniach pracowników lub o planowanych zwolnieniach, kondycja finansowa firmy. W zakresie czynników społecznych pracownicy powinni mieć przekonanie, że są cenieni przez pracodawcę i że zależy mu na tym, by pracowali w tej firmie (przeciwieństwem jest podejście „nie ten, to ktoś inny”). W niektórych organizacjach zdarzają się pracownicy, którym z różnych powodów (np. postrzeganych kompetencji) przydzielanych jest mniej zadań. Tacy pracownicy mogą odczuwać niepewność swojej pracy, gdyż mogą obawiać się uznania ich zatrudnienia jako niekoniecznego i tym samym zwolnienia.

- /// Z drugiej strony należy także dbać o to, aby pracownicy nie byli przeciążeni ilością pracy. W tym celu powinno się monitorować stopień obciążenia pracowników oraz optymalizować je. Ilość przydzielonej pracy powinna być adekwatna do możliwości wykonania jej w czasie pracy. W tym celu pracodawca powinien także brać pod uwagę informacje na ten temat napływające od pracowników.
- /// Należy pamiętać, że stosowaniu *job craftingu* sprzyjają przekonania pracownika, że przełożeni szanują pracowników i są sprawiedliwi (np. w przydzielaniu obowiązków lub przy wynagradzaniu pracowników), dobrze planują pracę, rozwiązują konflikty czy dbają o satysfakcję z pracy i dobrostan pracowników.
- /// Warto dbać o własny rozwój. Jednocześnie dobrze, gdy pracodawca stwarza pracownikom ku temu możliwości. Warto stwarzać pracownikom możliwości nabywania nowych umiejętności i zdobywania wiedzy. Dobrą praktyką jest słuchanie pracowników, jakiego rodzaju szkolenia byłyby dla nich przydatne.
- /// Jak wykazano, dobry stan zdrowia sprzyja stosowaniu *job craftingu*. Dobrą praktyką jest wspieranie przez pracodawcę działań profilaktycznych i zdrowotnych kampanii edukacyjnych. Podstawowym działaniem są badania okresowe i przestrzeganie zasad bhp i ergonomii w miejscu pracy¹¹. Częstą i dobrą praktyką jest zapewnianie pracownikom prywatnej opieki medycznej. Na poziomie indywidualnym do dbania o stan zdrowia zaliczyć można zalecane **kontrole lekarskie** (w ramach medycyny pracy, zlecane indywidualnie przez lekarzy podstawowej opieki lub specjalistów w przypadki stałej opieki lekarza specjalisty, okresowe ogólne badania krwi, profilaktyka popularnych nowotworów itp.), **aktywność fizyczną i umysłową, odpowiednią dietę, higienę snu, właściwe relacje społeczne** – o te kwestie **powinien dbać każdy pracownik**, ale mogą one być także przedmiotem kampanii edukacyjnych prowadzonych w firmach. W tym celu pracodawca nie musi tworzyć własnych materiałów, można skorzystać z materiałów opracowanych przez inne instytucje (np. Centralny Instytut Ochrony

¹¹ Więcej na ten temat w innych publikacjach wydanych przez CIOP-PIB.

Pracy – Państwowy Instytut Badawczy lub inne instytuty badawcze zajmujące się zdrowiem pracowników lub zdrowiem publicznym) lub materiałów ogólnopolskich kampanii zdrowotnych (realizowanych np. przez Ministerstwo Zdrowia).

- /// Bardzo istotną rolę w zdolności do *job craftingu* oraz w efektywnym wykonywaniu pracy odgrywa przekonanie o własnej skuteczności. Przekonanie to warto wspierać i rozwijać np. poprzez treningi wzmacniania zasobów osobistych.

3.2. Wzmacnianie zasobów osobistych

Jedną z metod radzenia sobie ze stresem w pracy, szczególnie kierowaną do osób pracujących w zawodach obciążających emocjonalnie jest **wzmacnianie odporności psychicznej** (ang. *Promoting Adult Resilience*, PAR). Odporność określa się jako wewnętrzną siłę, umiejętność radzenia sobie w trudnych sytuacjach i nieponoszenie strat w sytuacji opresji psychicznej. Na odporność składają się odwaga, wytrwałość w realizacji celów, nieuleganie trudnościom, uczciwość w autoprezentacji oraz ogólna siła życiowa, inaczej witalność. Metoda PAR składa się z siedmiu następujących elementów:

- /// przekazanie wiedzy na temat istoty odporności,
- /// uświadamianie istoty stresu radzenia sobie z nim,
- /// wskazanie na destrukcyjność mówienia i myślenia w zły sposób o samym sobie,
- /// uświadamianie, że pokonywanie trudności może przynosić dodatkowe siły,
- /// wzmacnianie pozytywnych relacji z innymi ludźmi,
- /// wypracowania sposobów radzenia sobie w sytuacji konfliktowej,
- /// nauka generowania rozwiązań sprzyjających dobremu samopoczuciu.

Zwiększaniu odporności psychicznej w miejscu pracy sprzyjają także m.in.:

- /// odpoczynek w czasie wolnym,
- /// realizowanie pasji i zainteresowań w czasie wolnym od pracy,

- /// wsparcie społeczne w rozwiązywaniu problemów (np. spotkania pracowników pozwalające sygnalizować i omawiać aktualne problemy w miejscu pracy),
- /// budowanie relacji społecznych (np.. dzielenie się doświadczeniem wśród pracowników, świętowanie urodzin czy sukcesów itp.),
- /// zwiększanie kompetencji zawodowych.

Poza wzmacnianiem odporności psychicznej, ważnym jest także **wzmacnianie zasobów osobistych**. Zalicza się do nich np. kompetencje zawodowe, inteligencję emocjonalną i kompetencje społeczne oraz przekonania o własnej skuteczności. Wzmacnianie zasobów może się odbywać za pomocą okresowo realizowanych treningów. Treningi te mogą obejmować takie działania, jak:

- /// Zwiększanie świadomości roli zasobów osobistych i środowiskowych, zwłaszcza w zapobieganiu stresu i wypalenia zawodowego.
- /// Rozpoznanie posiadanych zasobów za pomocą diagnozy mocnych i słabych stron pracownika. W tym zakresie budowanie świadomości pracownika na temat zasobów indywidualnych – tych, które posiadają podłoże biologicznie (np. temperamentu) oraz tych, które są zależne od środowiska czy własnej aktywności, np.: przekonanie o własnej skuteczności, poczucie umiejscowienia kontroli, poczucie koherencji, optymizm, styl atrybucji, poczucie własnej wartości itp. W zakresie słabych stron uświadomienie, które podlegają kontroli, a które nie i jaką rolę w relacji stresor – reakcja odgrywają.
- /// Naukę metod rozwijania zasobów osobistych podlegających uczeniu się, np. trening wzmacniający przekonanie o własnej skuteczności, wewnętrzne umiejscowienie kontroli i poczucie własnej wartości.

Wysoki poziom umiejętności społecznych (np.: komunikacji, asertywności, samoświadomości, kontroli emocjonalnej) stanowi czynnik zmniejszający ryzyko konfliktów interpersonalnych w pracy (które stanowią istotny stresor w pracy zawodowej) oraz budowania relacji społecznych. Dobre relacje społeczne w miejscu pracy przekładają się na otrzymywane wsparcie, które także określone jest jako zasoby (tzw. zasoby społeczne), gdyż wsparcie współpracowników pozwala obniżyć napięcie przeżywane w związku z trudnościami w pracy. Ponadto niektóre z problemów doświadczanych w pracy można rozwiązać

zespołowo. **Warsztaty doskonalenia umiejętności społecznych** pracowników powinny być ukierunkowane na:

- /// wzrost integracji zespołu i wzajemnego zaufania,
- /// trening kompetencji społecznych, prowadzący do rozwoju umiejętności komunikacji i kształtowania zachowań asertywnych,
- /// trening umiejętności negocjacji i mediacji społecznej,
- /// trening mający na celu zwiększenie kontroli emocjonalnej w sytuacjach problemowych,
- /// szkolenia pracowników, zajmujących funkcje kierownicze i dozoru różnych szczebli w zakresie problematyki stresu w pracy oraz jego skutków dla zdrowia i organizacji, a także w zakresie metod profilaktyki i redukcji.



fot. Rawpixel/Bigstock

Wysokie umiejętności społeczne są także ważnymi zasobami w pracy z klientem – w aspektach takich, jak: komunikacja z klientem, autoprezentacja czy radzenie sobie z sytuacją trudną w kontakcie z klientem.

Wskazane w rozdziale wzmocnienie zasobów osobistych podczas treningu ma za zadanie stworzyć warunki do stosowania *job craftingu*. Jeżeli jednak pracownik będzie wzmocniał swoje zasoby osobiste „na co dzień” (np. także za pomocą metod poznanych podczas warsztatów), to takie zachowania same w sobie już można nazwać *job craftingiem*, który może polegać na budowaniu zasobów. Ponownie można tutaj odwołać się do wskazanej wcześniej spirali pozytywnych wzmocnień (zasoby umożliwiają *job crafting*, a *job crafting* wzmocnia zasoby).

3.3. Przeciwdziałanie stresowi na poziomie organizacyjnym

Działania profilaktyczne zmierzające do obniżenia poziomu stresorów organizacyjnych powinny być poprzedzone szkoleniami dla kadry kierowniczej różnego szczebla. Właściwe działania antystresowe na poziomie organizacyjnym mogą odbywać się w następujących krokach:

1. Identyfikacja obszarów problemowych (np. wysoki wskaźnik absencji, konflikty z klientami, zgłoszenia mobbingu, objawy wypalenia zawodowego u pracowników) – odbywać się może na podstawie dokumentacji, obserwacji środowiska pracy oraz, przede wszystkim, uzyskiwanych od pracowników informacji. Zbieranie informacji może się odbywać za pomocą oceny ryzyka zawodowego, spotkań zespołów z kierownictwem (w celu zbudowania klimatu wsparcia, zaufania i serdeczności), czy za pomocą anonimowych ankiet (gdyż czasami pracownicy mogą niechętnie mówić otwarcie o niektórych problemach w firmie, np. dotyczących relacji interpersonalnych, złego zarządzania itd.). W etapie tym warto użyć powszechnie stosowanych wystandaryzowanych narzędzi psychometrycznych pomiaru psychospołecznych warunków pracy, jak np. kwestionariusz Psychospołeczne Warunki Pracy PWP czy stosowany na całym świecie, rekomendowany Międzynarodową

Organizację Pracy i WHO, przetłumaczony na 25 języków kwestionariusz COPSQ II. Zastosować można także Listę kontrolną Europejskiej Fundacji poprawy Warunków Pracy i Życia, która jest dostępna na stronie www.ciop.pl/8742.html.

2. Powołanie grupy eksperckiej, której zadaniem będzie zaplanowanie i koordynowanie działań zaradczych.
3. Analiza „przypadków”.
4. Rozwój i zastosowanie rozwiązań.
5. Ocena, udoskonalenie i kontrolowanie pomiarów.

Przeciwdziałanie stresowi w pracy z klientem

W literaturze wyróżnia się dwa typy stresujących zachowań klienta: napastliwe zachowania oraz nadmierne wymagania. Napastliwymi zachowaniami nazywane są negatywne postawy i emocje, które ujawniają klienci. Natomiast nadmiernymi wymaganiami nazywa się te, które są trudne do spełnienia; są zbyt duże lub niejasne, najczęściej są to oczekiwania klientów, które wykraczają poza standard usługi i obsługi. Działania pracowników w takich sytuacjach mogą mieć dwie formy. Pierwszą jest deeskalacja zachowania klienta, a drugą – ograniczanie skutków stresu, który odczuwa pracownik. Jeśli chodzi o pierwszy aspekt to znaczenie mają tu kompetencje społeczne pracownika, ale podkreślić należy także, że w ramach szkolenia pracowniczego powinny być omówione sposoby radzenia sobie z trudnymi sytuacjami w kontakcie z klientem. Przykłady pożądanых strategii postępowania to:

- /// zezwolenie klientowi na wyładowanie werbalnie swojej złości, nieprzerwywanie mu;
- /// powstrzymanie się od krytyki klienta;
- /// próba nieprzejmowania emocji klienta;
- /// przyjęcie, że klient nie kieruje się wrogimi pobudkami;
- /// przekazanie klientowi, że rozumie się jego zarzuty.

W niektórych sytuacjach należy zapewnić wsparcie pracowników ochrony czy odpowiednie dostosowanie architektoniczne, zapewniające dystans między pracownikiem, a klientem.

W przypadku nadmiernych wymagań klientów kluczowe są kompetencje społeczne, w tym asertywność i umiejętność komunikacji, które pozwalają na stawianie granic, przedstawienie procedur itp. bez eskalacji konfliktu.

3.4. Przeciwdziałanie stresowi na poziomie indywidualnym

Na poziomie indywidualnym przeciwdziałanie stresowi i jego negatywnym następstwom składa się z wymienionych wcześniej promocji zdrowego stylu życia (wskazanej w podrozdziale „Zalecenia ogólne”)¹² czy budowania zasobów osobistych (podrozdział „Wzmacnianie zasobów osobistych”)¹³, a także treningów radzenia sobie ze stresem oraz treningów relaksacyjnych.

Treningi radzenia sobie ze stresem pozwalają zdobyć wiedzę na temat źródeł stresu, mechanizmów jego rozwoju, różnych rodzajów oraz skutków. Obejmują one także diagnozę stosowanych przez pracownika strategii radzenia sobie i poznanie technik nieznanych dotąd pracownikowi. Kształtowanie strategii radzenia sobie obejmować mogą np. takie aspekty, jak: aktywne radzenia sobie, planowanie działań i poszukiwanie rozwiązań problemu, reinterpretacja i inne techniki poznawcze oraz poszukiwanie wsparcia.

Popularnym i skutecznym sposobem na redukcję stresu jest **trening uważności** (ang. *Mindfulness-Based Stress Reduction*, MBSR). Są to ćwiczenia umysłu przeznaczone głównie dla osób, które nie radzą sobie ze stresem czy negatywnymi emocjami. Uważność jest kierowaniem myśli na to, co się dzieje w danej chwili, na „tu i teraz”, np. na wykonywanej czynności. Przeciwnością uważności jest nieobecność, zatrącanie się w myślach dotyczących przeszłości lub przyszłości, myślenie o problemach itd. Treningi uważności kształtują również otwartość na teraźniejszość i postawę akceptacji wobec zdarzeń i emocji. Działania

¹² Dobry stan zdrowia buforuje negatywny wpływ stresu na zdrowie. Z kolei stres, w wielu przypadkach, w interakcji z czynnikami biologicznymi powoduje dolegliwości, a także nasila istniejące dolegliwości (Saplosky, 2010).

¹³ Jak wskazano w podrozdziale „Teoria Wymagania w pracy – zasoby”, zasoby buforują wpływ wymagań, tzn. chronią przed stresem jako konsekwencją nadmiernych wymagań.

profilaktyczne w tym zakresie mogą znajdować się specjalne treningi dla nowych pracowników, które mogą rozwijać umiejętność radzenia sobie z wymaganiami i skupiania się podczas wykonywania czynności zawodowych.

Ważnym elementem profilaktyki stresu jest relaksacja. Niektóre z firm stwarzają pracownikom możliwość samodzielnej relaksacji w pokojach specjalnie do tego przeznaczonych. Przeprowadzić można także **treningi relaksacyjne**, które obejmować mogą na przykład następujące techniki:

- /// wtórne przetwarzanie emocji – technika polegająca na pokazaniu pracownikom, jak mogą powrócić do stresujących wspomnień i zmienić swoje odczucia;
- /// wizualizacja – wyobrażanie sobie przyjemnych i odprężających miejsc i sytuacji;
- /// przeformułowanie – zobaczenie trudności z innej perspektywy, bez destrukcyjnego dialogu wewnętrznego i kwestionowania swoich umiejętności;
- /// technika relaksacyjna Jacobsona – rozładowanie napięcia poprzez naprzemiennie napinanie i rozluźnianie mięśni;
- /// trening autogenny Schultza – trening oparty o medytację wewnętrzną i osiągnięcie stanu bliskiego hipnozy za pomocą autosugestii;
- /// technika Alexandra – jest to uczenie się świadomego powrotu do rozluźnienia po przeżytych chwilach napięcia oraz osiągnięcia większej swobody ruchu i oddechu.



fot. E-Furor Production/Bigstock

3.5. Jak „craftować” swoją pracę?

Job crafting przybiera różne formy. Może np. obejmować modyfikacje pracy związane z pełniejszym wykorzystaniem zdolności, lepszym zarządzaniem własną pracą, dbaniem o rozwój zawodowy, podejmowaniem się dodatkowych zadań oraz poszukiwaniem wsparcia poprzez pytanie o radę czy informację zwrotną na temat wyników pracy. W zakresie konkretnych zachowań nie ma uniwersalnych rozwiązań, gdyż każdy pracownik ma własny potencjał i indywidualną perspektywę postrzegania swojej pracy. Każdy więc powinien samodzielnie zdefiniować cele i działania do podjęcia, może jednak oczywiście korzystać przy tym także z doświadczeń innych pracowników.

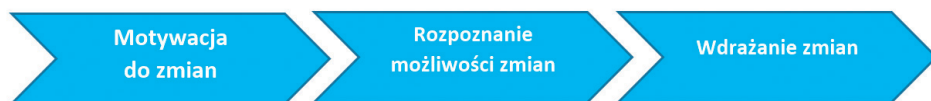
W przedstawionych wcześniej zaleceniach omówiono metody kształtowania warunków pracy sprzyjających stosowaniu *job craftingu*. Z uwagi na to, że **wielu pracowników stosuje job crafting „naturalnie”** podjęcie wymienionych kroków, tj. umożliwienie stosowania *job craftingu* w wielu przypadkach zaowocuje craftowaniem pracy przez pracowników. **Dobłą praktyką**, w ostatnim czasie chętnie podejmowaną przez organizacje, **jest korzystanie z usług profesjonalnego trenera *job craftingu***, który na warsztatach z kadrą kierowniczą oraz z pozostałymi pracownikami pomoże zidentyfikować ewentualne przeszkody w organizacji oraz pomoże wypracować sposoby stosowania *job craftingu* właściwe dla stanowisk pracy oraz cech indywidualnych pracowników. Indywidualnie może to być korzystanie ze wsparcia coacha.

Chcąc zacząć stosować *job crafting* warto zdać sobie sprawę, że w duchu *job craftingu* praca to nie tylko wykonywanie zadań zawodowych. Obszarami podlegającymi *job craftingowi* są także elementy „dookoła” zadań zawodowych. Warto zatem **pomyśleć o swojej pracy jako o zbiorze różnych elementów** na które składają się m.in.: wykonywanie zadań zawodowych, warunki pracy (fizyczne i psychospołeczne), relacje z przełożonymi, relacje ze współpracownikami, postawy wobec pracy, to co myślę o pracy, to jakie emocje odczuwam w związku z wykonywaną pracą, możliwości i ograniczenia jakie stawia mi praca zawodowa itd.

Niektórzy pracownicy wskazują, że w ich pracy zadania zawodowe związane są ze stosowaniem ścisłych procedur czy powtarzaniu tych samych czynności i rzeczywiście często tak jest. Jednak w wielu zawodach możliwe jest

dokonywanie (często niewielkich) zmian w zadaniach zawodowych. Być może, na przykład, jest możliwe, by wykonywać daną pracę w sprawniejszy sposób. Jeżeli jednak rzeczywiście nie ma możliwości dokonywania zmian w zadaniach zawodowych to myśląc o swojej pracy, jako o zbiorze różnych części zauważyć można, że *job crafting* może odbywać się w innych obszarach, np. relacji interpersonalnych czy myślenia o swojej pracy.

Job crafting przebiega w następujących trzech etapach:



***Job crafting* można zatem przeprowadzić w następujący sposób:**

1. W pierwszej kolejności warto zatem zidentyfikować wszystkie wykonywane zadania zawodowe – główne, tzn. stanowiące istotę danego zawodu oraz pomocnicze, np. raportowanie, prowadzenie dokumentacji czy porządkowanie miejsca pracy, a także wszystkie elementy pracy niebędące wykonywaniem zadań, a związanych z pracą, jak wskazane wcześniej.
2. Do rozpoznanych obszarów należy zadać sobie pytanie ogólne: jaka myśl pojawia mi się „patrzac” na ten aspekt pracy?
3. Następnie przeanalizować szczegółowo Czy dany aspekt pracy jest dla mnie (na przykład):
 - Nudny?
 - Różnorodny?
 - Wyzwaniem?
 - Rozwijający?
 - Satysfakcjonujący?
 - Obciążający?
4. W którym z przeanalizowanych obszarów chciałbym wprowadzić zmianę lub zintensyfikować wysiłki w tym obszarze, skupić się na tym obszarze w większym stopniu?
5. Jakie zmiany mógłbym wprowadzić?

6. Co muszę zrobić, żeby tę zmianę wprowadzić?
7. Jak ta zmiana zwiększy moją satysfakcję z pracy?
8. Przejście do zaplanowanego działania.
9. Należy pamiętać, że *job crafting* to proces systematyczny. Ostatnim punktem jest zatem refleksja nad prowadzonymi działaniami i pytania takie jak: Czy zaplanowane modyfikacje zostały wprowadzone? Jakie skutki przyniosły? Co to oznacza dla mnie i organizacji? Czy zaplanowane działania *job craftingowe* wymagają jakiejś korekty? Co jeszcze chciałbym zmienić w swojej pracy? Warto zatem także co jakiś czas wracać do punktu 1.

Job craftingiem może być na przykład:

- /// Myślenie o znaczeniu swojej pracy (dla mnie, dla sukcesu organizacji, dla społeczeństwa...).
- /// Dbanie o rozwój zawodowy.
- /// Uczenie się nowych umiejętności, rozwojem i poszukiwaniem inspiracji.
- /// Wykorzystywanie w pełni swoich zdolności i możliwości.
- /// Wykazywanie inicjatywy w pracy.
- /// Dbanie o sprawniejsze wykonywanie pracy.
- /// Poszukiwanie nowych rozwiązań.
- /// Podejmowanie dodatkowych zadań.
- /// Pytanie współpracowników o radę.
- /// Pytanie przełożonego o informację zwrotną na temat wykonanej pracy.
- /// Poznawanie współpracowników.
- /// Ograniczanie obciążających kontaktów społecznych.

4. Podsumowanie

W poradniku przedstawiono koncepcję *job craftingu* oraz różne ujęcia teoretyczne opisujące to zagadnienie. *Job crafting* to podejmowanie przez pracownika zmian w pracy w celu zwiększenia satysfakcji z niej czy lepszego dopasowania pracy do potrzeb i zdolności. Najczęściej wiążą się z nim zachowania i modyfikacje warunków pracy, które nie niosą ze sobą dużych kosztów. Literatura naukowa wskazuje na wiele pozytywnych rezultatów stosowania *job craftingu*. W poradniku opisano także badanie przeprowadzone przez CIOP-PIB na grupie młodych pracowników, zatrudnionych na stanowiskach związanych z kontaktem z klientem. Badanie przynosi wnioski, że *job crafting* rozwija posiadane przez pracowników zasoby oraz zaangażowanie w pracę. Przedstawione w poradniku zalecenia mogą pomóc pracownikom wdrażać *job crafting* do swoich działań, natomiast organizacjom mogą pomóc stwarzać warunki pracy sprzyjające stosowaniu *job craftingu*.



fot. kuran/Bigstock

Na zakończenie można przywołać sentencję, której autorstwo przypisuje się Konfucjuszowi:

Wybierz pracę, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu.

Zwolennicy metody *job craftingu* przekuli jej treść na:

Przeprojektuj/Przekształć swoją pracę na taką, którą kochasz, a nie będziesz musiał pracować nawet przez jeden dzień w swoim życiu (Kulbat, 2016). Przekształćmy więc swoją pracę!

5. Słownik pojęć

Atrybucja – przypisywanie komuś lub czemuś cech, a także sposób wyjaśniania przyczyn swojego lub cudzego zachowania.

Dobrostan – termin posiada różne definicje w zależności od koncepcji teoretycznej, najczęściej: subiektywnie postrzegane poczucie zadowolenie z fizycznego, psychicznego i społecznego stanu życia lub: poznawcza i emocjonalna ocena życia jako cechującego się zaspokojeniem i zadowoleniem.

Istotność – w statystyce ocena, z określonym prawdopodobieństwem, uzyskanych wyników jako nieprzypadkowych. Przyjętym progiem istotności jest 0,05, co wskazuje na przyjęcie 5% ryzyka, że wykazane efekty w rzeczywistości nie występują.

Job Crafting – inaczej przekształcanie pracy, kształtowanie pracy lub modelowanie pracy – opisywane w niniejszej publikacji zachowania związane z inicjowaną przez pracowników modyfikacją właściwości pracy w celu zwiększenia sensu pracy, satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę i lepszego dopasowania człowiek-praca.

Konflikt ról – sytuacja niezgodności różnych wymagań i celów, które stawia pracodawca lub poczucie, że niektóre czynności zawodowe wykonywane są niepotrzebnie.

Korelacja – związek między zmiennymi.

Mediacja – w statystyce i metodologii czynnik pośredniczący we wpływie zmiennej objaśniającej na zmienną objaśnianą. Mediacja pozwala wyjaśniać mechanizm „w jaki sposób” – np. w jaki sposób *job crafting* zwiększa zaangażowanie? Odp.: poprzez zwiększanie zasobów. Innym przykładem wprowadzenia dodatkowej zmiennej w analizie jest moderacja, która opisuje warunki wystąpienia danego efektu, np. „w jakiej sytuacji?”, „w jakiej grupie?”, moderator

może zmieniać siłę lub kierunek zależności między zmienną objaśniającą, a zmienną objaśnianą.

Mediator – zmienna pośrednicząca w analizie mediacji.

Poczucie koherencji (ang. *Sense of coherence*) – pojęcie wprowadzone przez Aarona Antonovskyego – globalna orientacja człowieka oznaczająca stopień pewności, że otaczający świat i bodźce z niego płynące są zrozumiałe, że dzięki zasobom jest się zaradnym, a także, że świat jest sensowny.

Poczucie umiejscowienia kontroli (ang. *locus of control*) – subiektywne lokowanie przez człowieka przyczyny dotykających go zdarzeń. Osobę postrzegającą zdarzenia jako konsekwencje swoich wyborów i działań określa się jako posiadającą wewnętrzne umiejscowienie kontroli, natomiast osoba szukająca przyczyn w otaczającym świecie posiada zewnętrzne umiejscowienie kontroli.

Poczucie własnej wartości – stan psychiczny będący skutkiem oceny na własny temat.

Przekonanie o własnej skuteczności (ang. *self-efficacy*) – przekonanie, że jest się w stanie realizować działania i osiągać określone cele. Według Alberta Bandury jest to bardzo ważna zdolność umożliwiająca działanie i osiągnięcie dobrostanu.

Regresja – funkcja statystyczna umożliwiająca przewidywanie wartości jednej zmiennej (zmienna objaśniana) na podstawie wartości innej zmiennej (zmienna objaśniająca). Analiza regresji pozwala opisywać w jednym modelu więcej niż dwie zmienne.

Spirala pozytywnych wzmocnień (ang. *positive gain spiral*) – opisywana w teorii Wymagania w pracy – zasoby relacja pomiędzy zasobami i zaangażowaniem w pracę, w której zasoby prowadzą do zaangażowania w pracę, a to z kolei zwrótnie prowadzi do pomnażania zasoby. W relacji tej występują mediatory, a wśród nich *job crafting*.

Teoria naukowa – usystematyzowany i potwierdzony w badaniach zbiór powiązanych ze sobą uogólnionych twierdzeń.

Wymagania w pracy – zasoby (ang. *Job Demands-Resources*, JD-R) – sformułowana na początku XXI w. koncepcja teoretyczna, od 2017 roku traktowana jako teoria naukowa, która dzieli czynniki środowiska pracy na wymagania i zasoby oraz opisująca za ich pomocą mechanizmy rozwoju zaangażowania w pracę i wypalenia zawodowego.

Wymagania – pojęcie używane na gruncie teorii *Wymagania w pracy – zasoby* fizyczne, psychologiczne, społeczne i organizacyjne czynniki ryzyka w pracy, które powodują obciążenie pracownika. Pojęcie zaczerpnięte z wcześniejszych koncepcji teoretycznych (np. Model wymagania-kontrola-wsparcie autorstwa Karaska opisujący stres zawodowy).

Wypalenie zawodowe – wyczerpanie fizyczne i psychiczne związane z pracą. W przeszłości opisywane jako wyczerpanie emocjonalne, depersonalizacja i obniżone poczucie dokonań osobistych. W teorii *Wymagania w pracy – zasoby* długofalowy efekt stresu spowodowanego nadmiernymi wymaganiami pracy na które składa się wyczerpanie (w różnych wymiarach) i brak zaangażowania w pracę.

Zaangażowanie w pracę (ang. *work engagement*) – pozytywny stosunek do pracy objawiający się wigorem, zaabsorbowaniem pracą i oddaniem pracy.

Zasoby – pojęcie używane na gruncie teorii *Wymagania w pracy – zasoby* oznaczające czynniki, które zapewniają osiągnięcie celów zawodowych oraz obniżają koszty związane z występującymi wymaganiami. Pojęcie obecne także w innych koncepcjach, np. w Teorii zachowania zasobów Hobfolla.

Zmienna – w statystyce cecha próbki lub populacji, która może przyjmować różne wartości.

Bibliografia

Ayala Y., Peiro Silla JM., Tordera N., Lorente L., Yeves J.: Job satisfaction and innovative performance in young Spanish employees: Testing new patterns in the happy-productive worker thesis — A discriminant study. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 2017, 18(5), s. 1377-1401.

Baka Ł.: Mechanizmy kształtowania się zdolności do pracy w świetle modelu wymagania w pracy – zasoby. *Czasopismo Psychologiczne*, 2018, 24(3), s. 481-490.

Baka Ł.: *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny COPSOQ II. Podręcznik do polskiej wersji narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo CIOP-PIB, 2019.

Baka Ł., Basińska BA.: Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). 2016, *Medycyna Pracy*, 67(1), s. 29-41.

Baka Ł., Derbis R., *Wybrane zasoby i doświadczanie pracy*. W: R. Derbis, Ł. Baka (red.), *Oblicza jakości życia* (s. 13-34). Częstochowa: wyd. Akademii im. Jana Długosza, 2014.

Bakker AB., Demerouti E.: Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2017, 22(3), s. 273-285.

Bakker AB., Oerlemans WGM.: Daily job crafting and momentary work engagement: A self-determination and self-regulation perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 2019, 112, s. 417-430.

Bakker AB., Schaufeli WB.: Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 2008, 29, s. 147-154.

Bednarska-Wnut I.: *Job crafting w kreowaniu współczesnego środowiska pracy a wyzwania dla zarządzania zasobami ludzkimi*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2018, 512, s. 26-35.

Berg JM., Dutton JE., Wrzesniewski A.: What is job crafting and why does it matter? Michigan Ross School of Business, 2018. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>

Berthelsen H., Hakanen JJ., Westerlund H.: Copenhagen Psychosocial Questionnaire – A validation study using the Job Demand-Resources model. 2018, *PLoS ONE*, 13(4), 0196450

Demerouti E., Bakker AB., Halbesleben JRB.: Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2015, 20(4), s. 457-469.

Diefendorff JM., Richard EM., Yang J.: Emotion regulation at work: Linking strategies to affective events and discrete negative emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 73, s. 498-508.

Dormann C., Zapf D.: Customer-Related Social Stressors and Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2004, 9(1), s. 61-82.

Frederick DE., VanderWeele TJ.: Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 2020, 7(1), 1746733.

Grandey AA., Rupp D., Brice WN.: Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 2015, 36(6), s. 770-785.

Gurba E.: Wczesna dorosłość. W: J. Trempała (red.), *Psychologia rozwoju człowieka*. Podręcznik akademicki, 2011, s. 287-311. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hayes AF., Preacher KJ.: Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 2014, 67(3), s. 451-470.

Kalus A., Szymańska J.: Odraczanie rodzicielstwa a ocena rodziny pochodzenia przez młodych dorosłych. *Psychologia Rozwojowa*, 2019, 24(3), s. 49-60.

Kapica Ł., Baka Ł.: Czym jest job crafting? Przegląd koncepcji teoretycznych dotyczących kształtowania pracy. *Medycyna Pracy*, 2021, 72(4), s. 423-436.

Kasprzak E., Michalak M., Minda M.: Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia Społeczna*, 2017, 12(4), s. 459-475.

Kazenas A.: Organizacja procesu adaptacji zawodowej młodych pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy* 2012, 486(3), s. 16-18.

Kielar-Turska M.: Rozwój człowieka w pełnym cyklu życia. W: J. Strelau (red.) *Psychologia*. Podręcznik akademicki. Tom 1, 2007, s. 285-332. Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Kot P., Rożnowski B.: Self-efficacy beliefs of youth entering the labour market. *Journal for Perspectives of Economic Political and Social Integration. Journal for Mental Changes* 2012, 18(1-2), s. 193-214.

Kulbat J.: *Job crafting – konstruowanie pracy i szczęścia*. <https://www.youtube.com/watch?v=7NfpWhYEVXI>, 2016.

Kwiątek P., Wilczewska K.: Czym jest, a czym nie jest psychologia pozytywna? Poszukiwanie paradygmatu. *Seminare. Poszukiwania naukowe*, 2015, 36(4), s. 135-145.

Luyckx K., Duriez B., Klimstra TA., De Witte H.: Identity statuses in young adult employees: Prospective relations with work engagement and burnout. *Journal of Vocational Behavior*, 2010, 77(3), s. 339-349.

Łąguna M, Mielniczuk E, Żaliński A, Wałachowska K.: Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 2015, 66 (2), s. 277-284.

Łądka-Barańska A., Puchalska-Kamińska M.: *Job crafting. Nowa metoda budowana zaangażowania i poczucia sensu pracy*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2022.

Maslach C., Schaufelli WB., Leiter MP.: Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 2001, 52, s. 397-422.

Mianowska E.: Odroczona dorosłość – studia: czas nauki, pracy czy rozrywki? W: R. Derbis, Ł. Baka (red.), *Oblicza jakości życia* 2014, s. 73-88. Częstochowa: wyd. Akademii im. Jana Długosza.

Milczarek M., Widerszal-Bazyl M.: *Rok 2006 Europejskim Rokiem Młodych – problemy adaptacji w miejscu pracy*. Warszawa: CIOP-PIB, 2006.

Minda M., Kasprzak E.: Czynniki kontekstu pracy i kształtowanie pracy jako predyktory przywiązania do organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 2018, 3, s. 145-161.

Pejtersen JH., Kristensen TS, Borg V, Bjorner J.: The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 2010, 28(3), s. 8-24.

Petrou P., Demerouti E., Peeters MCW., Schaufeli WB., Hetland J.: Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 2012, 33(8), s. 1120-1141.

Rogała A., Cieślak R.: Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: Właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale. *Medycyna Pracy*, 2019, 70(4), s. 445-457.

Rożnowski B.: *Przechodzenie z systemu edukacji na rynek pracy w Polsce. Analiza kluczowych pojęć dotyczących rynku pracy u młodzieży*. Lublin: Wydawnictwo KUL, 2009.

Rożnowski B.: Praca ludzka i jej analiza. W: B. Rożnowski, P. Fortuna (red.), *Psychologia biznesu* (s. 159-172). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2020.

Rudolph CW., Katz IM., Lavigne KN., Zacher H.: Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 2017, 102, s. 112-138.

Sapolsky R.: *Dlaczego zebry nie mają wrzodów. Psychofizjologia stresu*. Warszawa: Wydawnictwo PWN, 2010.

Schaufeli WB., Bakker AB.: *Praca i samopoczucie* (Kwestionariusz UWES) https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf, 2003.

Seligman MEP.: *Pełnia Życia. Nowe spojrzenie na kwestię szczęścia*. Poznań: Media Rodzina, 2011.

Slemp GR., Vella-Brodrick DA.: The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 2013, 3(2), s. 126-146.

Szczygieł D., Bazińska R.: Trudny klient jako źródło stresu w pracy usługowej. Skala Stresujących Zachowań Klienta. *Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal*, 2013, 19(2), s. 227-237.

Tims M., Bakker AB.: Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2010, 36(2), s. 1-9.

Tims M., Bakker AB., Derks D.: Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 2012, 80(1), s. 173-186.

Tims M., Bakker AB., Derks D.: The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2013, 18(2), s. 230-240.

Tims M., Bakker AB., Derks D.: Job crafting and job performance: A longitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2015, 24(6), s. 914-928.

Wawrzonek A.: *Młodzi dorośli wobec zmian na rynku pracy*. Studia Edukacyjne 2014, 33, s. 305-320.

Wrzesniewski A.: *Engage in Job Crafting. Positive Links Speaker Series*. Źródło: <https://www.youtube.com/watch?v=X1e2JWlsGCA>, 2015.

Wrzesniewski A., Dutton JE.: *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*. *Academy of Management Review*, 2001, 26(2), s. 179-120.

van Wingerden J., Bakker AB., Derks D.: The longitudinal impact of a job crafting intervention. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2017, 26(1), s. 107-119.

Vogt K., Hakanen JJ., Brauchli R., Jenny GJ., Bauer GF.: The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2016, 25(3), s. 353-362.

Yuhung S., Won-Moo H., Hong-Geun K., Min CG.: Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Applied Psychology: An International Review*, 2020, 69(2), s. 479-507.

Zhang F., Parker SK.: Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 2019, 40(2), s. 126-146.

