

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Bakalářská práce



Adam Stodola

Job crafting v organizační praxi
Job crafting in organizational practice

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Bc. Ivana Šípová, Ph.D.

Praha 2023

Poděkování

Tímto velice děkuji mé vedoucí práce paní Mgr. Bc. Ivaně Šípové, Ph.D. za její neochvějnou trpělivost, užitečné rady, podporu a celkový profesionální přístup. Samozřejmě děkuji i své přítelkyni za velikou podporu, ve chvílích ztráty inspirace, za její přítomnost při mně a za motivaci, kterou mi dodávala.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

.....
Adam Stodola

V Praze dne 20.4.2023

Abstrakt

Stěžejním cílem této bakalářské práce je podat základní přehled a popis konceptu job crafting a přispět tím tak k vnesení tohoto fenoménu hlouběji do povědomí českých psychologů a případně veřejnosti. V teoretické části jsou představeny základní modely a definice job craftingu, jeho opozita, různé formy a v neposlední řadě i případové studie, které přibližují tento pojem v praxi. Taktéž nejsou opomenuty nejen jeho benefity, ale i možná úskalí. Návrh výzkumu následně podává možný metodologický postup pro kvalitativní studii, která by přinesla náhled na projevy job craftingu v praktické podobě. Její hlavní přidanou hodnotou je zaměření se na konkrétní projevy job craftingu u profesí náročných psychicky a fyzicky, na české populaci. Případná realizace takto navrženého výzkumu by objasnila, jaké formy job craftingu se objevují z hlediska výše zmíněných kategorií. Tím by tak mohla přispět k návaznému výzkumu a hledání možných intervencí pro využití job craftingu jako nástroje zlepšování psychického zdraví v pracovním procesu.

Klíčová slova: job crafting, zaměstnaní, well-being, praktické formy, pracovní zdraví

Abstract

The main aim of this bachelor thesis is to introduce an overview and description of the concept of job crafting and thus contribute to bringing this phenomenon deeper into the awareness of Czech psychologists and the public. In the theoretical part, the main models and definitions of job crafting, its opposition, different forms and case studies are presented. These case studies are designed to bridge the gap between concept and practice. Benefits and possible difficulties of job crafting are also included in the theoretical part. The research framework provides a possible methodological approach for a qualitative study that would bring some insight into the manifestations of job crafting in a more practical form. Its main added value is to focus on specific displays of job crafting in occupations that are demanding mentally and physically. The eventual application of this research design would clarify what forms of job crafting occur in terms of the above-mentioned categories within the Czech population. Thus, it could contribute to follow-up research of possible interventions, which use job crafting as a tool for improving mental health in the work process.

Key words: job crafting, occupation, well-being, practical forms, work health

Obsah

Úvod.....	9
I. Literárně přehledová část.....	11
1. Pojem job crafting.....	12
1.1 Porovnání job design a job crafting	13
1.2 Dělení job craftingu	14
1.2.1 Úkolový job crafting	15
1.2.2 Kognitivní job crafting	15
1.2.3 Vztahový job crafting	16
2. Job crafting v kontextu modelů duševního zdraví.....	18
2.1 Job crafting v modelu pracovních nároků a zdrojů (JD-R).....	18
2.1.1 Původní model JD-R.....	19
2.1.2 Job crafting a JD-R model	19
2.2 Integrativní model job craftingu založený na potřebách	20
2.3 Off – job crafting a leisure-time crafting	22
2.3.1 Off-job crafting	23
2.4 DRAMMA model off-job craftingu.....	24
2.4.1 Odpoutanost	24
2.4.2 Relaxace	25
2.4.3 Autonomie.....	25
2.4.4 Mistrovství	25
2.4.5 Smysl	25
2.4.6 Vztahy	26
3. Job crafting v praxi.....	27
3.1 Případové studie job craftingu.....	27
3.1.1 Případová studie Fatima	27
3.1.2 Případová studie Ivan.....	30
3.1.3 Porovnání případových studií.....	31

3.2 Přínosy a limity job craftingu	32
3.2.1 Přínosy job craftingu	32
3.2.2 Limity job craftingu	33
II. Empirická část	34
4. Cíl návrhu výzkumu	35
5. Metodika	38
5.1 Výzkumný soubor	38
5.3 Procedura	38
5.4 Analýza dat	39
5.5 Etické aspekty	41
6. Diskuze	42
Závěr	46
Reference	47
Příloha 1	55
Příloha 2	58

Seznam zkratk

JD-R	job demands – resources (pracovní nároky a zdroje)
DRAMMA	model šesti psychologických potřeb: detachment (odpojení), relaxation (relaxace), autonomy (autonomie), mastery (mistrovství), meaning (význam) a affiliation (vztah)
TPM	two proces model (model dvou procesů potřeb)
CEO	chief executive officer (generální ředitel)
FF UK	Filozofická fakulta Univerzity Karlovy
USA	United States of America (Spojené státy americké)
WHO	World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)
ENWHP	European Network for Workplace Health Promotion (Evropská síť podpory zdraví na pracovišti)
HR	human resources (lidské zdroje)

Úvod

Kdybychom měli rozdělit život co nejdříve dle času tráveném v různých činnostech, obecně bychom jej mohli rozčlenit na tři části: volný čas, spánek a práci. Za ideálního předpokladu, tedy v období produktivního věku, trávíme prací třetinu našeho života, což je i tak velmi optimistický pohled, jelikož často prací zaplníme času více.

Přesto, že práce zabírá významnou část našich dní, setkávám se ve svém okolí a věřím, že nejsem sám, se stereotypy vztahující se k práci spíše negativně. Například: „zase do práce, zase pondělí, je teprve středa, snad to dnes uteče, dnešek vůbec neutíká apod.“ Následně i téma práce v konverzaci je spíše tabuizované a zeptáme-li se otázkou například: „Jak bylo v práci?“, často dostaneme velmi strohou nekonkrétní, vyhýbavou a znuřenou odpověď. Na druhé straně však stojí několik málo jedinců, kteří při zabřednutí na toto téma okamžitě zvýší svoji aktivitu a s úsměvem na rtech a zapálením vyprávějí o svém každodenním pracovním zatížení, zážitcích či úspěších, které zažili.

Existují tedy lidé, kteří měli v životě štěstí a dělají to, co je baví a zbytek populace tuto výsadu nemá nebo je to spíše věc postoje? Na tuto otázku se budu snažit alespoň částečně odpovědět. K tomu mi dopomůže pojem job crafting, který do psychologie práce a obecně do psychologie vnesla Amy Wrzesniewski ve spolupráci s Jane E. Dutton, které si všimly, jako jedny z prvních, a to již v roce 2001, rozdílu výše popsaných přístupů lidí k práci.

Fenomén job craftingu je tudíž na světové akademické scéně již dlouho, avšak ke svému údivu jsem zjistil, že na české akademické půdě se tento pojem rozpracovává méně, než bych osobně čekal. Taktéž mám vlastní zkušenost s prací v oblasti lidských zdrojů, kde jsem se kupodivu s konceptem job crafting nesešel.

Proto se v bakalářské práci, kterou nyní čtete, budu snažit vnést tento pojem a teorie o něm do českého akademického prostředí, kde by se věřím mohl využít i nadále. Taktéž se pokusím zjistit, jak job crafting vypadá v praxi, díky návrhu kvalitativního výzkumu mapujícího job crafting v jeho praktické podobě.

Jsem si vědom, že lze pohlížet na pracovní činnost nejenom z pohledu individua, ale také z pohledu organizace a metodiky práce. Určitě jsou proto důležité i různé benefity a způsoby, jakými si dnešní zaměstnavatelé snaží zlepšit pracovní podmínky. Přesto si myslím, že individuální přístup k práci má zásadní vliv a budu se snažit tento vliv najít jak v teoretické rovině job craftingu, tak i v jeho praktických implikacích.

Mohl jsem si vybrat spoustu různých témat pro tuto práci, ovšem čeká mne, stejně jako mnoho dalších mých vrstevníků, celý život plný pracovní docházky. Generace před mnou to zažívaly nebo zažívají denně, rád bych se proto touto formou alespoň částečně dozvěděl, jak nejsmysluplněji prožít čas strávený v práci. Mnohokrát jsem slyšel větu. “Dělej, co tě baví a budeš v životě šťastný“, ovšem praktickou stránka této abstraktní teze jsem poprvé spatřil nastíněnou až v konceptu job craftingu.

I. Literárně přehledová část

1. Pojem job crafting

V této kapitole se postupně seznámíme s fenoménem job crafting, s jeho definicí, významem a celkově si vymezíme tento pojem, užijeme k tomu jeho originální nemodifikovanou podobu. Neopomeneme pro lepší vysvětlení ani na popis jeho opaku, jež tu byl řadu let před tím, a to job designu.

Pojem job crafting je složeninou slova job („práce“) a craft („tvořit“). Tudiž velmi dobře vystihuje celou jeho podstatu, myšlenku jeho autorek Wrzesniewski a Dutton, které mají za to, že i v těch nejrutinnějších, potažmo nejméně záživných zaměstnáních lze mít vliv na podstatu dané práce, na vnímaný smysl prováděné pracovní činnosti pro člověka samotného a tím i na pozitivní pracovní identitu (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Pojem job crafting do češtiny překládají Mudrák a kol. (2019) jako utváření. Toto utváření práce vztahují především k JD-R modelu, který bude popsán níže. Přestože máme díky výše uvedeným autorům překlad tohoto pojmu do našeho jazyka, bude tato bakalářská práce pracovat s originálním názvem, vzhledem k jeho častějšímu užívání v zahraniční literatuře, ze které je primárně čerpáno.

Wrzesniewski a Dutton (2001) hovoří o tom, že pracovní úkoly, interakce na pracovišti, dny trávené v práci a celkově pracovní život lze brát jako surový materiál, ze kterého jsme schopni vytvářet své zaměstnání. Z toho vyplývá, že zaměstnanci nemusí jen pasivně, bez své iniciativy, plnit zadané úkoly přesně podle manuálu, ale mají možnost do práce vložit sebe a být aktivní. V tomto pojetí je třeba vnímat zaměstnance podobně jako umělce, který má možnost tvořit si svoji práci stejně, jako umělecký kovář tvaruje železo do mnoha roztodivných tvarů, ze kterých pro něj samotného i pro jeho okolí vzniká krásné dílo.

Pro příkladnost, pojmu job crafting si uvedme alespoň jednu výpověď zaměstnance ze studie autorů Berg a kol. (2008) konkrétně zaměstnance na pozici technika údržby: *„Když jsem sem přišel poprvé, začali jsme používat nové vybavení s vyšší rychlostí. Následně nastoupilo spoustu nových kolegů, tak jsem jim začal pomáhat učit se práci, kterou dělám. Teď se již od mne očekává, že budu trénovat nové zaměstnance. Dělal jsem to ve své předchozí práci, takže s tím mám zkušenosti a*

velmi mne to baví, protože jsem schopen jim pomoci a mohu pracovat s lidmi s různými zkušenostmi.“ Vidíme zde, že technik údržby si aktivně přizpůsobuje práci sobě samému, sám vytváří určitou iniciativu, určitým způsobem tak překračuje rámec dané práce, což mu umožňuje větší pocit naplnění, jinými slovy zde hovoříme o job craftingu.

1.1 Porovnání job design a job crafting

V rámci vymezení pojmu job crafting by bylo chybné opomenout jeho protipól, a to koncept job design. Tento přístup se dívá na zaměstnance a jeho pracovní činnost z pohledu dané společnosti či instituce, nikoliv z pohledu jedince (Oldham & Fried, 2016). V této podkapitole se proto budeme zabývat pojmem job design a jeho souvislostí s pojmem job crafting. Projdeme si momenty, kde se liší, ale i společné průsečíky.

Job design ve své nezákladnější definici lze přiblížit jako aktuální danou strukturu práce, kterou zaměstnanec vykonává, zaměřuje se proto na práci jako takovou, na úkoly a aktivity, které zaměstnanec na denní bázi musí plnit. Náplň a způsoby práce určuje manažer, či organizace, jedná se proto o proces tzv. top-down, shora dolů, který se vyznačuje vnějším vnímáním práce ve vztahu k zaměstnanci, ten tudíž nemá možnost se na konečném utváření práce podílet pomocí své proaktivity (Oldham & Fried, 2016).

Bylo by ovšem mylné, domnívat se, že job design je jen o metodice daného pracovního úkonu, případně náplně práce. U starších modelů z přelomu dvacátého století a částečně i v průběhu něj se takto na práci nahlíželo, ale postupem času se přístup měnil, ostatně zde uvádím odkaz na přehledovou studii teorií a výzkumů job design (Oldham & Fried, 2016).

Job design se obecně snaží popsat problematiku vztahu zaměstnance a práce, přičemž nahlíží na toto téma především z pohledu organizace, je zde snaha vyvážit osobní pohodu zaměstnance a vysokou výkonnost, která je pro organizaci důležitá. V oblasti job designu se před příchodem job craftingu neuvažovalo o jedinci jako o aktivním hybateli, o někom, kdo by si sám mohl modelovat svoji práci, i když

manažeři dostávali od svých podřízených zpětné vazby, byli to stále oni, kteří byli hybateli změn designu práce, nikoliv samotní zaměstnanci (Oldham & Fried, 2016).

Job crafting proto reprezentuje opačný proces job designu, veškeré modely job craftingu se tudíž shodují, že jedinec hraje aktivní nikoliv jen reaktivní roli v pracovním procesu (Bakker & Demerouti, 2017).

Průsečíky obou přístupů lze nalézt v tom, že organizace usilují o růst či zisk. K tomu potřebují své zaměstnance, kteří produkt a jeho přidanou hodnotu vytváří a tím generují prosperitu dané organizace. Bakker a kol. (2020) naznačují, že malé úpravy v pracovním prostředí mohou podpořit pracovní výkon (úprava job designu), taktéž proaktivní hledání pracovních zdrojů a pracovních výzev ze strany zaměstnanců (job crafting), stejně jako hravý pracovní design (transformace job design na hravý job design) přispívají k lepším každodenním pracovním výkonům. Je zde vidět, že když dojde k vyvážení mezi job designem a job craftingem, může to vést ke zlepšení pracovního výkonu, který je pro danou organizaci důležitý.

1.2 Dělení job craftingu

Pojem job crafting jsme si již definovali. Nyní je třeba se zaměřit na popis jeho původního modelu. Tento originální model job craftingu v zahraničí odstartoval vlnu výzkumů a zájmu o tento fenomén. V původním, originálním modelu definují autorky job crafting jako fyzickou a kognitivní činnost, kterou jednotlivci provádějí v průběhu plnění pracovního úkolu nebo ve vztahové rovině jejich práce (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Můžeme proto říci, že se jedná o aktivní činnost jedince v průběhu pracovního vytížení.

Následně Wrzesniewski a Dutton (2001) pojmají zaměstnance, který užívá job crafting, jako člověka, jež si sám na základě tvarování (přizpůsobování si) úkolů, jež jeho práce vyžaduje, tvoří svět práce a formuje interakce a vztahy na pracovišti, které následně utvářejí společenské prostředí jeho zaměstnání.

Celá jejich myšlenka o tvarování si pracovní světa kolem sebe vychází především z konceptu sociálního konstruktivismu. Sociální konstruktivismus, klade veliký důraz na konstruování prožívaného světa jedincem samotným (Gergen, 1997).

Proto je možné vyvodit, že jedinec má aktivní roli v průběhu pracovní činnosti, může si přetvářet činnosti, vztahy i svůj vlastní náhled na situaci dle sebe. Každý máme svůj jedinečný pohled, kterým nikdo jiný kromě nás samotných nevidí, necítí a neprožívá okolí. Vše uvedené máme proto ve své kompetenci měnit a upravovat a tím dávat vlastní smysl či význam naší práci.

Z modelu zmiňovaných autorek vyplývají tři formy job craftingu: úkolový, kognitivní a vztahový (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Všechny tyto formy následně umožňují přizpůsobovat si pracovní svět sobě na míru. Níže si je podrobněji rozebereme.

1.2.1 Úkolový job crafting

Měl jsem možnost stážovat v první třídě základní školy, kde jsem se spolupodílel na výuce a zároveň sledoval chování žáků. Bylo zajímavé sledovat je především ve chvíli, kdy dostali za úkol nakreslit obrázek rodinného domku, každý výtvar byl originál, byť splňoval obecné zadání. V průběhu kreslení obrázku, každý z žáků začal malovat někde jinde nebo používal jiné barvy či udělal jen pár čar a měl hotovo, taktéž doba, kdy děti malovaly se u každého lišila. Každý pojímal výrobu obrázku podle sebe samého, vtiskoval do něj, co zná, co umí a snažil se ho udělat hezký, aby byl pochválen, zkrátka každý postupoval dle sebe.

V příkladu výše zmíněného malování u dětí lze hledat paralelu k úkolovému job craftingu. Wrzesniewski a Dutton (2001) úkolový job crafting definují jako proces posouvání formálních hranic pracovního úkolu při jeho plnění. Zaměstnanec může měnit rozsah, pořadí, či počet úkolů, dávat některým přednost, jiné může upozadit za účelem splnění celkové náplně práce. Například obchodník, který objíždí klienty a dělá akvizici si může zvolit, zda bude zpracovávat administrativu s obchodem spojenou ihned po schůzce s klientem nebo si vše nechá na pátek nebo jiný den či najme někoho, kdo mu ji zpracuje, když není administrativní typ.

1.2.2 Kognitivní job crafting

Job crafting se neprojevuje jen ve způsobu zpracování pracovního úkolu, každý z nás dokážeme myslet, vnímat apod., proto je třeba se podívat na jeho následující typ. Kognitivní job crafting v sobě zahrnuje právě složku kognice jedince. Do

kognice zahrnujeme dle Sternberga a Koukolíka (2009) smyslové schopnosti, vnímání, pozornost, paměť, jazyk, učení, myšlení a řídicí funkce (plánování, rozhodování apod.). Tudíž nám kognice dává informace z okolního svět, které můžeme využívat a měnit pomocí myšlení a rozhodování.

Wrzesniewski a Dutton (2001) poukazují na to, že kognitivní job crafting může mít mnoho podob, ale celkově to ovšem znamená, že zaměstnanci mohou měnit způsob, jak na svoji práci pohlížejí. A to například buď jako na soubor jednotlivých pracovních úkolů jdoucích za sebou, nebo jako na celek. Toto kognitivní hodnocení mění, jakým způsobem jedinec vnímá svoji práci.

Slemp a Vella-brodrick (2014) následně hovoří o kognitivním job craftingu, jako o formě, která v sobě zahrnuje změnu pohledu na svoji práci s cílem učinit ji smysluplnější a osobnější (např. rozpoznáváním do jaké míry může zaměstnanec svojí činností ovlivňovat dění a výsledky ve svém zaměstnání). Jednodušeji řečeno, každý z nás má možnost se na svoji práci dívat z různých úhlů pohledu a díky kognitivním procesům ji různě zpracovávat a nacházet v ní smysl.

1.2.3 Vztahový job crafting

Jelikož v pracovním prostředí nejsme nikdy samy, i když připouštím, že jsou někteří jedinci podnikající na sebe a třeba i z pohodlí domova, tak se ale kontaktu s jinými lidmi nevyhnou ani oni. Z tohoto důvodu se poslední forma originálního modelu job craftingu týká mezilidských vztahů a posouvání vztahových hranic v průběhu pracovního dne. Což zahrnuje množství interakcí s ostatními kolegy či klienty v práci, tudíž je na zaměstnancích, jak často interagují s ostatními a taktéž v jaké kvalitě tyto interakce probíhají (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Jinak řečeno vztahy nejsou v tvarování práce brány jako romantické sblížení dvou lidí nebo partnerství. Jedná se spíše o kvantitu a kvalitu interakcí prožitých během pracovní doby.

Pro příkladnost všech forem tohoto modelu zde uvádím tabulku 1, jež je překladem tabulky autorů Wrzesniewski a Dutton (2001).

Tabulka 1

Formy job craftingu

Formy	Příklad	Vnímaný smysl práce
Úkolový job crafting	Designový inženýři, se zapojují více do spojitých úkolů, které vedou projekt k dokončení.	Práce je hotová v rychlejším čase. Inženýři změnilí vnímání svojí práce na vnímání sebe samých v pracovní činnosti jako na strážce či tahouny projektu.
Vztahový job crafting	Nemocniční uklízečky se aktivně starají o pacienty a jejich rodiny. Integrují sebe samé do pracovního postupu.	Uklízečky změnilí svůj pohled na práci. Považují se nejen za ty, co uklízí, ale především za ty, kteří pomáhají v uzdravovacím procesu pacienta.
Kognitivní job crafting	Zdravotní sestry pojmají zodpovědnost za všechny informace a "nepatrné" úkoly, které jim můžou pomoci se starat o pacienty vhodnějším způsobem.	Zdravotní sestry změnilí vnímání své práce v tom, že je nejlepší stejnou měrou poskytovat jak technickou péči, tak i podporovat pacienta k jeho uzdravení.

Poznámka. Převzato z „Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work“ by A. Wrzesniewski, J. Dutton, 2001, *The Academy of Management review*, 26(2), p. 185. Copyright 2023 by Adam Stodola.

Na pojetí job craftingu autorek Wrzesniewski a Dutton navazují další výzkumníci, kteří stojí za zmínku jako třeba, Jessica de Bloom, Evangelia Demerouti, Arnold B. Bakker, Maria Tims, Roald Pijpker, Martin Tušl a další. Některé z nich si zmíníme v rámci následujících navazujících modelů job craftingu.

2. Job crafting v kontextu modelů duševního zdraví

Fenomén job crafting již řádu let existuje. Není proto divu, že výše popsaný originální model, není pouze jediným modelem, který se snaží job crafting zachytit a zpracovat do srozumitelného rámce. Cílem nynější kapitoly je zejména představení a popis navazujících modelů job craftingu a různých jeho podob, jakou může být například i volnočasová podoba job craftingu.

2.1 Job crafting v modelu pracovních nároků a zdrojů (JD-R)

Původní model jsme si již popsali. Nyní je třeba se zaměřit na trochu odlišný pohled na job crafting. Příroda kolem nás oplývá jednak zdroji jako například vodou, slunečním svitem, potravou, partnerem apod. a na druhou stranu na nás klade nároky, jako jsou změny počasí, nemoci, úrazy, živelné pohromy apod. Ne jinak tomu je u následujícího modelu, ovšem v psychologickém rámci.

Zkratka JD-R vystihuje slovní spojení job demands a job resources neboli pracovní nároky a pracovní zdroje, proto je v tomto modelu job crafting pojímán, právě jako jakýsi balanc mezi nároky práce a zdroji práce (Tims & Bakker, 2010).

Pracovní nároky (job demands) jsou definovány jako charakteristiky práce, které mohou v zaměstnanci vyvolávat napětí, pokud převyšují jeho schopnost adaptace (Bakker et al., 2007). Příkladem může být vysoký pracovní tlak ze strany nadřízených či emočně náročné schůzky a kontakt s klienty či kolegy, což vede ke zvýšení stresu zaměstnance (Tims & Bakker, 2010).

Pracovní zdroje (job resources) v sobě dle Tims a Bakker (2010) obsahují organizační, sociální, psychologické a fyziologické aspekty práce, jež:

1. mohou být funkční při dosahování cílů,
2. mohou snižovat pracovní nároky a tím psychologické a fyziologické náklady,
3. mohou podněcovat seberozvoj a růst.

JD-R model vysvětluje job crafting jako určitou formu proaktivního chování, pomocí něhož může zaměstnanec uskutečnit změny na úrovni pracovních nároků a

pracovních zdrojů (Tims & Bakker, 2010). Jedná se o aktivní proces, kdy zaměstnanec mění původní design práce, na ten, který mu bude vyhovovat nejvíce.

Připomíná tak svými póly symboliku dvou protikladných sil, ve kterých je nutno být vyvážený nebo převážít to, co posiluje nad tím, co vyčerpává. Zároveň Tims a Baker (2010) ve své definici uvádějí, že job crafting může být ulehčen pracovními a individuálními charakteristikami, a tudíž zaměstnancům umožní přizpůsobit si práci svým schopnostem na jedné straně a jejich očekáváním a potřebám na straně druhé. Praktickým vyústěním poznatků tohoto modelu pak může být job crafting, jako dobrý způsob zvýšení pracovní motivace a dalších pozitivních dopadů na pracovní činnost, zaměstnanci tak mohou být více podpořeni ke zvýšení vlivu na podobu jejich práce.

2.1.1 Původní model JD-R

Zastavme se na chvíli u původního modelu JD-R. Kontrast původního a nového modelu nám osvětlí posun v přístupu k job craftingu. Demerouti a kol. (2001) ve stejném roce, kdy vzniká pojem job crafting, přicházejí s modelem, který tvrdí, že každé pracovní prostředí má své specifické charakteristiky, které, ale mohou být rámcově zachyceny v jednom univerzálním modelu. Tento univerzální heuristický model upřesňuje, že za pomoci dvou typů pracovních podmínek, a to pracovních nároků a pracovních zdrojů, lze dosáhnout vyšší osobní pohody a efektivity zaměstnanců.

2.1.2 Job crafting a JD-R model

Původní JD-R model se ovšem věnuje spíše pracovnímu prostředí, a tudíž má charakter shora dolů. Věří v to, že primárním hybatelem s pracovními nároky a zdroji je organizace, HR oddělení a manažeři, kteří nastavují pracovní prostředí. Toto pracovní prostředí dle toho, jak je nastaveno, následně buď podporuje zaměstnance v jejich výkonu, je zde mnoho pracovních zdrojů nebo naopak při špatně nastavených nárocích, může vyvolávat vysokou míru napětí (Bakker & Demerouti, 2017).

Zamyslíme-li se nad charakterem shora dolů, připadá nám pak pozice člověk v zaměstnání čistě, jako pozice reaktivního jedince bez volní kontroly nad svojí

prací. Jak dodává Bakker a Demerouti (2017), pokud by však byli lidé pouze reaktivní, nebyla by taková rozmanitost pracovních podmínek u lidí, kteří vykonávají stejná či podobná zaměstnání.

V opozici k přístupu shora dolů, Bakker a Demerouti (2017) uvádí přístup od spodu nahoru zahrnující v sobě job crafting. Právě zde dochází z iniciativy zaměstnance ke zvýšení pracovních zdrojů (např. žádost o zpětnou vazbu, o pomoc či konzultaci), pojmání pracovních nároků jako výzev (např. začít nový projekt, osvojit si novou dovednost, kariérně se posunout) a snižování pracovních nároků jako překážek (např. snížit pracovní zátěž, byrokracii). Tímto způsobem zaměstnanci mohou uzpůsobit své pracovní prostředí a zůstat motivovaní, a proto prostřednictvím job craftingu mohou vytvořit na váze mezi pracovními zdroji a pracovními nároky právě převahu zdrojů.

2.2 Integrativní model job craftingu založený na potřebách

Výše jsme si již představili dva modely, originální model a model založený na pracovních nárocích a pracovních zdrojích. Následuje model job craftingu, jež je významný, a který se na tento fenomén dívá optikou motivace.

Jedná se o integrativní model job craftingu založený na potřebách (z angl. Integrative needs-based model of job crafting), definující job crafting jako zaměřený a motivovaný proces, v průběhu něhož dochází ke změnám v chování a kognici jedince, užitých v pracovních i mimo pracovních rolích (ty se mohou také překrývat), které společně vedou k uspokojení psychologických potřeb (De Bloom et al., 2020). To znamená, že v práci i mimo ni jsme v rolích, které jsou nám dány a pomocí změn chování a vnímání našich rolí se snažíme uspokojit své psychologické potřeby.

Job crafting se vztahuje jak rolím, které máme v práci, tak i mimo ni v jiných oblastech života a v neposlední řadě i k psychologickým potřebám a jejich naplnění. Změny (chování, kognice), které v rámci job craftingu v rolích provádíme se odrážejí od změn našich vnitřních norem. Takováto změna se dá považovat za job crafting, pokud se odchyluje od typického chování či kognice jedince spojené

s danou rolí, navíc psychologické potřeby motivují k úsilí změny role za účelem jejich uspokojení (De Bloom et al., 2020).

Potřeby, které jsou v tomto modelu zmiňovány vychází z TPM (Two process model) konceptu Sheldona, který potřeby definuje jako „Vyvinuté tendence vyhledávat určité základní typy psychosociální zkušenosti, cítit se dobře a prosperovat, když jsou tyto základní zkušenosti získané“ (Sheldon, 2011, s. 552).

Do dvou procesů TPM modelu řadíme potřeby jako motivy a potřeby jako požadavky, kdy potřeby jako motivy jsou nutkáními následovat popudy vedoucí k uspokojení, zatímco potřeby jako požadavky jsou podobné užívání psychologických zdraví prospěšných živin, které lidé musí požit (a tak je prožít), aby byli zdraví (Sheldon, 2011). Příkladem potřeby jako motivu může být „potřeba dosáhnout úspěchu“ vedle toho potřeba jako požadavek může být „kvalitní spánek“.

K naplnění našich potřeb projevujeme úsilí, které dle De Bloom a kol. (2020), jakožto úsilí vynakládané pomocí job craftingu, můžeme rozdělit na dvě kategorie.

1. Vyhýbavý job crafting (snaha vyhnout se negativním aspektům pracovních a mimopracovních rolí, např. potřeba relaxace).
2. Přibližovací job crafting (přiblížení se k žádoucím aspektům pracovních a mimopracovních rolí, např. potřeba růstu).

Zde si uvedeme v tabulce 2 pro představu alespoň dva příklady job craftingu při uspokojení potřeb skrze změny chování a kognice v různých rolích, převzato a přeloženo ze studie De Bloom a kol. (2020).

Tabulka 2

Jobcrafting v pojetí Integrativního modelu job craftingu založeného na potřebách

Typ potřeby	Crafting pracovní role	Crafting rozhrání rolí	Crafting nepracovní role
Autonomie	Převzít nový projekt. (supervizor)	Změna pracovního místa, kvůli přizpůsobení se rodinným požadavkům. (zaměstnanec a rodič)	Uspořádat setkání v kostele. (křesťan)
Relaxace	Zapojit se do rutinních a méně náročných úkolů (zaměstnanec)	Modlit se během velkého pracovního stresu a náročných úkolů. (zaměstnanec a křesťan)	Chodit pravidelně do sauny. (milovník sauny)

Poznámka. Převzato z „An Identity-Based Integrative Needs Model of Crafting: Crafting Within and Across Life Domains“ by J. de Bloom, H. Vaziri, L. Tay, M. Kujanpää, 2020, *Journal of applied psychology*, 105(12), p. 1431. Copyright 2023 by Adam Stodola.

Integrativní model job craftingu založený na potřebách vnímá člověka podobně s dalšími modely jako aktivního hybatele změn. Jedinec se zde snaží naplnit potřeby skrze role pracovní, nepracovní i překrývající se, zároveň přichází i s myšlenkou, že velmi špatně navržené pracovní prostředí nebo velice stresující rodinné prostředí může mít negativní vliv na účinnost job craftingu (De bloom et al., 2020). V pojetí tohoto modelu, tedy na základě dané situace, naší vnitřní potřeby (motivace) užíváme buď job crafting vyhýbavý anebo přibližovací, oproti jiným modelům klade důraz více na naši motivaci, ale shoduje se s ostatními na základní myšlence člověka jako proaktivního jedince v pracovním procesu.

2.3 Off – job crafting a leisure-time crafting

Následující typ job craftingu lze v nastíněné podobě vidět již v řádcích výše, ovšem ne tak explicitně jako bude níže popsán. Jelikož během dne trávíme čas nejenom

v práci, ale také mimo ni, je nutné se v této podkapitole zabývat právě trávením volného času ve vztahu k času trávenému v práci.

Podkapitola nese název dvou pojmů, off-job crafting a leisure-time crafting. První se v odborné literatuře objevuje pojem leisure-time crafting, který Kosenkranius a kol. (2020) popisují jako trávení volného času nikoliv jen v pouhé účasti ve volnočasových aktivitách, ale hlavně ve smyslu proaktivních činností vedoucích k mezilidským vztahům, k učení, k osobnostnímu rozvoji a dosahování cílů celkově ve vztahu k práci. Toto proaktivní chování se objevuje zejména u zaměstnanců s velmi namáhavým zaměstnáním (Petrou et al., 2017).

Výše uvedené odkazuje na existenci souvislosti mezi tím, jakým způsobem trávíme svůj volný čas a dobou trávenou v práci. Lidé se ve svém volném čase mohou zapojit do aktivit spojených s odpočinkem (sport, četba atd.) nebo do jiných mimopracovních aktivit (úklid, nákupy atd.), aby uspokojili psychologické potřeby mimo pracovní dobu, což považujeme za off-job crafting (Kosenkranius et al., 2020). V literatuře o job craftingu a jeho volnočasové podobě existuje vícero pojmů, které se užívají pro volnočasový job crafting. Z důvodu pojmové přehlednosti budeme pro utváření si mimo pracovního času v této podkapitole užívat pojmu off-job crafting.

2.3.1 Off-job crafting

Jak již vidíme výše, mimo pracovní čas souvisí s časem pracovním. Off-job crafting lze pojímat jako strategii k doplnění vyčerpaných zdrojů (zde je možné vidět souvislost s JD-R teorií, pozn. autora), která v sobě nese kapacitu k vyrovnání se s pracovními stresory a jejíž úspěšné využití snižuje negativní zatížení pracovních nároků a snižuje šanci na vyhoření (Pijpker et al., 2022).

Proto off-job crafting lze popisovat na základě psychologických potřeb vyplývajících z DRAMMA modelu uvedeném níže, jež je od autorů Kujanpaa a kol. (2021), dle nichž je off-job crafting proaktivní chování jedince během mimopracovního času za účelem naplnění psychologických potřeb. Je to tedy možný způsob, jak jedinci naplní své potřeby a následně časem zlepší svoji osobní pohodu a pracovní výkon.

2.4 DRAMMA model off-job craftingu

DRAMMA model je zde uveden především jako příklad různých potřeb jejichž uspokojení vede k naplnění off-job craftingu (Newman et al., 2014). Obecně DRAMMA model spojuje stávající modely potřeb a zotavení, jež vysvětlují důležitost volného času jako prediktoru optimálního fungování neboli osobní pohody (Kujanpaa et al., 2021).

Zkratka celého modelu DRAMMA vystihuje šest psychologických potřeb: odpojení (z angl. detachment), relaxace (z angl. relaxation), autonomie (z angl. autonomy), mistrovství (z angl. mastery), význam (z angl. meaning) a vztah (z angl. affiliation) (Newman et al., 2014).

Uspokojení těchto potřeb během volného času umožňuje znovu naplnit fyziologické a psychologické zdroje, které během pracovního dne člověk vyčerpá. (Newman et al., 2014). V podstatě jakoby, člověk dobíjel své síly, stejně jako po celém dni dá nabít telefon, jelikož jeho baterie klesla nízko.

Jobcrafting ve své volnočasové podobě off-job craftingu se zde projevuje především v aktivní možnosti a činnosti jedince účelně měnit svůj kognitivní náhled a uzpůsobovat tak své chování, aby uspokojil své psychologické potřeby a tím doplnil vyprázdňené zdroje a obecně zvýšil svoji osobní pohodu (Kujanpaa et al., 2021). Nyní si popíšeme jednotlivé potřeby DRAMMA modelu podrobněji.

2.4.1 Odpoutanost

Často, když přijdeme domů z práce, otevřeme počítač, vyřídíme pár emailů, případně zavoláme, komu potřebujeme. Ovšem odpoutanost od práce takto nevypadá, když řešíme práci i doma, nejsme odpoutáni. Při odpoutanosti dochází nejenom k fyzickému, ale i psychickému odpojení se od pracovních povinností, úkolů, zdvihání telefonů apod., taktéž v sobě nese i složku kognitivní, kdy nepřemýšlíme o naší práci, během této doby v podstatě abstinujeme od práce (Sonntag & Fritz, 2007).

2.4.2 Relaxace

Sonnetag a Fritz (2007) definují relaxaci jako psychobiologické uvolnění provázené nízkou aktivací a vysokým pozitivním účinkem, dochází tak k tělesnému a mentálnímu uvolnění v průběhu našeho volného času. Způsobů, jakými je možné relaxace dosáhnout, je mnoho. Existují spousty technik, ovšem nejdůležitější je účinek, který to na jedince má.

2.4.3 Autonomie

Ryan a Deci (2008) vnímají autonomii jako schvalování svých činů sebou samým, respektive to znamená, do jaké míry cítíme volní kontrolu nad svým rozhodováním a z toho vyplývajícím chováním a činy. Člověk je proto ve chvíli autonomního chování v souladu se svými vlastními hodnotami nebo zálibami. Ve vztahu k trávení volného času je naplnění této potřeby prvek velice důležitý, jelikož lidé, kteří svůj volný čas netráví autonomně (nemůžou se se z vlastní volby rozhodnout, co bude náplní tohoto času) jsou pravděpodobně méně šťastní (Newman et al., 2014).

2.4.4 Mistrovství

Mistrovství v sobě zahrnuje ty činnosti jedince, které pro něj jsou jednak výzvou a zároveň mu poskytují možnost učení, zaměřuje se proto na úsilí vynaložené na zdokonalování určité své dovednosti nebo dosažení úspěšných výsledku v dané volnočasové aktivitě, jedinec tak překonává výzvy a přibližuje se ke svému cíli v dané činnosti volného času (Newman et al., 2014).

I Csikszentmihályiho (1990) pojetí fenoménu flow čerpá z mechanismu mistrovství, kdy jedinci vstupují do, pro ně subjektivní rovnováhy mezi náročností výzvy a jejich dovednostmi. Následně skrze mistrovství se dostanou do stavu totálního pohlcení a koncentrace na danou činnost, což vede k optimálnímu prožitku a osobní pohodě (Newman et al., 2014).

2.4.5 Smysl

Smysl se zdá být jako velmi filozofický pojem. Vskutku ve filozofii se s ním setkáme velmi často. Velmi hluboký a psychologický popis smyslu nám dal již V.E. Frankl ve své knize „A přesto říci životu ano“. Pro účely DRAMMA modelu je

však výstižnější použití definice Stegera a kol. (2009), která uvažuje o smyslu, jako o prožívání smyslu a významu ve svých činnostech a životě obecně. Potřeba smyslu tedy nutí lidi nacházet osobně něco smysluplného, pro ně cenného a celkově nacházet smysluplný život (Kujanpaa et al., 2021). Proto je i smysl jednou z potřeb v tomto modelu se objevujících.

2.4.6 Vztahy

Jako lidé nežijeme v uzavřeném vakuu, každý den se setkáváme, dochází k interakcím a každý z nás na tyto interakce nějak, často rozličně, reaguje. Ovšem jedno máme společné, a to potřebu vztahů, respektive potřebu sounáležitosti, pocitu někam patřit. Vztahy v konceptu DRAMMA modelu se týkají pocitu blízkého a emocionálního spojení s druhými lidmi (Kujanpaa et al., 2021). Sociální aktivity během volného času uspokojují naši potřebu vztahů (pocit blízkosti druhých), a tím zvyšují náš subjektivní pocit osobní pohody (Newman et al., 2014).

Kujanpaa a kol. (2021) potvrzují, že ze všech potřeb DRAMMA modelu nejsilněji souvisí s optimálním fungováním v práci a prožívaným pocitem štěstí potřeba relaxace a odpoutání, to ale neznamená, že upozadují ostatní potřeby tohoto modelu. Dokonce naplnění DRAMMA potřeb souvisí, jako účinný mechanismus, s ochranou proti depresím, různým projevům stresu a únavy.

3. Job crafting v praxi

Již jsme si popsali teoretické modely a definice job craftingu v průběhu let. A také jaké jsou jeho protipóly. Teoretické modely jsou dobrými vodítky pro přemýšlení o tomto tématu. Ovšem je třeba zaměřit se i na praktické příklady, které s teorií souvisí. Níže si rozebereme některé případové studie job craftingu a prozkoumáme výhody a nevýhody, které v sobě job crafting skýtá.

V následujících řádcích jsou proto přeloženy a parafrázovány dvě zahraniční případové studie autorů Wrzesniewski a kol. (2010).

3.1 Případové studie job craftingu

3.1.1 Případová studie Fatima

Tato případová studie je převzata ze studie Wrzesniewski a kol. (2010). Fatima, je asi třiceti letá manažerka v oblasti marketingu v mezinárodní potravinářské společnosti, která plnila veškeré cíle, jež měla zadané od svých nadřízených. S ostatními ve firmě vycházela velmi dobře a nadřízení cítili, že má velký potenciál. Přesto všechno byla Fatima nespokojená, možná až nešťastná, jelikož se cítila uvězněna v napětí mezi rutinou každodenních povinností a tím po čem opravdu toužila. Což bylo zmapovat, jakou cestou by mohla společnost, ve které pracuje využít novodobé sociální sítě pro marketing. Marketingový blok a sociální sítě byly totiž její zálibou. Čím dál více prožívala ztrátu motivace pro svoji práci, ale odejít do jiné si nemohla dovolit. Začala proto uvažovat o tom, proč by chtěla na své pozici vůbec setrvat, co by ji mohlo pomoci znovu motivaci a radost z práce nalézt.

Následně využila job craftingu jako nástroje pro překonání své pracovní krize. Jako první si vizuálně znázornila aktuální uspořádání své práce (Fatima's Before Diagram). Ve velkých čtvercích uvedla ty úkony, kterým věnuje nejvíce času a v malých ty, u kterých tráví času málo.

Digram 1

Fatima's Before Diagram

Fatima's Before Diagram

Once she has created her before diagram, this midlevel marketing manager immediately sees that she's spending lots of time on tasks that don't engage her passions—for instance, monitoring her team's performance, answering questions, and directing market research—and much less on tasks that are meaningful to her.



Poznámka. Převzato z „Turn the job you have into the job you want,“ by A. Wrzesniewski, J. M. Berg, J. E. Dutton, 2010, *Harvard business review*, 88(6), p. 3. Copyright 2023 by Adam Stodola.

Z diagramu vyplynulo, že nejvíce času ji zabere analyzování a řízení průzkumu trhu, monitorování výkonu týmu a odpovídání na otázky svých podřízených, a následné řešení jejich problémů. Na druhé straně nejméně času trávila důležitými úkony jako je seberozvoj v rámci své profese a návrhy marketingových strategií.

Díky této reflexi své práce se začala soustředit na změny, které by ji vedly k větší pracovní spokojenosti a tím i výkonu, což si promítla do druhého znázornění (Fatima's After Diagram).

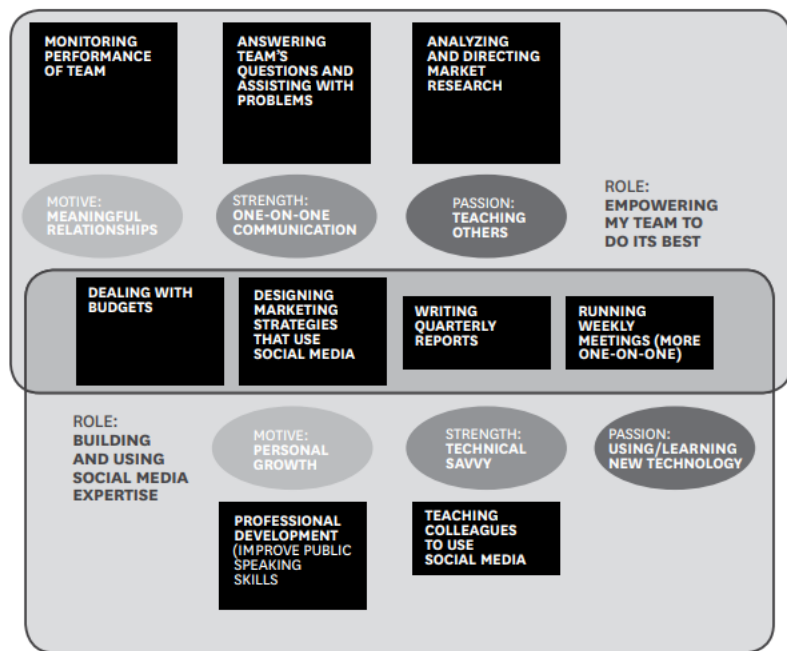
Diagram 2

Fatima's After Diagram

Fatima's After Diagram

In Fatima's after diagram, it's easier to see how she can connect her tasks to her motives, strengths, and passions. For instance, one of her motives is to cultivate meaningful relationships and achieve personal growth. Her strengths include her one-on-one communication skills and technical savvy. And among her passions are teaching others and using and learning about new technology.

In this after diagram, the sizes of the blocks represent a better allocation of Fatima's time, energy, and attention. The borders around groups of tasks suggest the common purpose they serve. By rearranging the shapes on the page, Fatima gains a greater appreciation for how the different elements of her job come together.



Poznámka. Převzato z „Turn the job you have into the job you want,“ by A. Wrzesniewski, J. M. Berg, J. E. Dutton, 2010, *Harvard business review*, 88(6), p. 3. Copyright 2023 by Adam Stodola.

V tomto novém přístupu ke své práci Fatima určila 3 kategorie, za první motivy (tvořit smysluplné vztahy a osobnostně růst), dále schopnosti (technický důvtip a komunikace jeden na jednoho) a nakonec vášně (využívání nových technologií a učení druhých), které určují, jaké aspekty práce ji budou činit šťastnou, a tím ji také posouvat k vyššímu výkonu.

V novém diagramu také změnila velikost čtverců, což ztělesňuje lepší rozvržení jejího času, pozornosti a energie. Také si přidala nové úkoly, používat sociální média a učit používat sociální média ostatní kolegy, které jsou v souladu s jejími nastavenými třemi kardiálními kategoriemi. U činnostech, které jí příliš nenaplnují si je upravila tak, že se jim adaptuje (např. využije seberozvoj v rámci své profese, aby si zlepšila projev na veřejnosti). Zároveň kolem skupin činností, o kterých se domnívala, že budou ku prospěchu všem, nakreslila velké obdélníky. Například jako hlavní roli ze skupiny jednoho obdélníku určila vytváření a užívání odbornosti sociálních médií. Přestavením tvarů v diagramu tak získala lepší přehled o tom, jaké

prvky práce jdou spolu dohromady. Nakonec Fatima uchopila svůj nový pracovní model, a i když si musela dodat odvahy, začala uplatňovat vše, a to následující způsobem.

Z hlediska úkolů se zaměřila na dva nové cíle, za prvé ukázat nový svačínový produkt teenagerům (nezapomeňme, že pracovala v potravinářském odvětví), za pomoci kampaně skrze velké sociální sítě a za druhé založením blogu zlepšit komunikaci mezi obchodním oddělením a jejím marketingovým oddělením.

Z pohledu vztahů si uvědomila, že pro dosažení svých cílů a přesvědčení kolegů ostatních oddělení o smysluplnosti používání sociálních sítí, bude potřebovat pomoc. Oslovila proto kamaráda (rovněž manažera, ale jiné organizace), který podporoval užívání sociálních médií v marketingu veřejně. Naučila se tak od něj, jak lépe přiblížit moderní technologie ostatním ve společnosti a její snaha o zapojení sociálních sítí začala být ostatními vnímána jako pozitivní a důležitá. Manažeři ostatních týmů k ní začali chodit na školení o nových technologiích a užití sociálních médií, které můžou ve svém týmu využít.

Z kognitivní stránky věci, místo vnímání práce jako každodenní rutinní námahy se začala vnímat jako průkopník na pomezí moderních technologií a marketingu. Vnímala se jako vědec, který se nebojí experimentovat, a tak propojovat svět marketingu a svět nových technologií. Ke svému úžasu také zjistila, že její vášně pro využívání nových technologií v praxi ji nezdržuje od naplňování předepsaných cílů, ale naopak ji to pomáhá k více naplňujícímu přístupu při jejich plnění.

3.1.2 Případová studie Ivan

Nyní si uvedeme druhou případovou studii, která je taktéž převzata ze studie Wrzesniewski a kol. (2010). Ivan je asi pětáctyřiceti letý manažer operací (operations manager) ve světové společnosti, která vyrábí kancelářské produkty, je také dobrým vedoucím svého týmu. Konkrétně vede skupinu, která má na starost oblast Latinské Ameriky a reportuje jak globálnímu manažerovi operací, tak ředitelce společnosti pro Latinskou Ameriku (pro upřesnění jedná se o korporát, proto má Ivan nad sebou jak ředitelku společnosti v Latinské Americe, tak nad ní globálního operačního manažera).

S ředitelkou společnosti pro Latinskou Ameriku vychází dobře, ovšem když reportuje globálnímu operačnímu manažerovi, tak se setkává s chladným přístupem, nevraživostí a necítí od něj podporu. I když se s ním snažil zlepšit vztah, nepodařilo se mu to. Ivan má svoji práci velmi rád, ale často se cítí velice nervózní, když z ní odchází domů. Ví, že buď zůstane ve špatném vztahu s globálním nadřízeným a bude to mít na něj negativní vliv nebo se pokusí ten vztah změnit, i když první pokusy selhaly.

Ivan se tak při rozhovoru s ředitelkou společnosti pro Latinskou Ameriku zaměřil na to, jaké jsou dle ní hlavní zájmy, cíle a přání globální operační skupiny společnosti. Od ní se mu podařilo zjistit, že díky pomalému ekonomickému růstu je hlavní pozornost věnována úsporám, které prosazuje i samotný CEO celé společnosti.

Ivan se rozhodl více budovat vztah s ředitelkou společnosti pro Latinskou Ameriku, a tak se oprostil od negativního vztahu s globálním operačním manažerem, a tím jej případně zlepšit. Začal se tak více věnovat projektům, které by oblasti Latinské Ameriky značně ušetřily peníze. Zároveň se snažil více setkávat s ředitelkou společnosti pro Latinskou Ameriku během plnění úkolů týkajících se globálního operačního manažera a jeho skupiny, aniž by s ním přicházel do častého kontaktu. Po několika měsících Ivan zjistil, že ho ředitelka společnosti pro Latinskou Ameriku doporučila top managementu.

3.1.3 Porovnání případových studií

Oba manažeři v uvedených studiích používají job crafting, který má nejbližší k originálnímu modelu, job crafting kognitivní, úkolový, a vztahový (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

U příkladu Fatimy se ukazuje, jak brilantně využívá všechny tři formy. Dokonce si graficky znázorní aktuální situaci a pak situaci ideální, cílovou, kde si navrhne a zhodnotí, jakým způsobem ideálu docílit, a nakonec vše vykoná. Zaměřuje se jak na úkoly (plní si nové cíle, které ji naplňují), tak na vztahy (použije svůj dobrý vztah s vlivným přítelem k přesvědčení ostatních a jejich přístupu k ní), a nakonec na

kognitivní stránku (již svoji práci nevnímá jako rutinní) (Wrzesniewski et al., 2010).

U případové studie Ivana jsou v popředí zejména vztahy, respektive špatný vztah je příčinou jeho nervozity. Proto se zaměřuje na vztah se svoji nadřízenou, který má potenciál, a nakonec díky němu se cítí lépe, a i vedení společnosti má na něj od nadřízené dobré reference. Bohužel, jak dopadl jeho vztah s globálním operačním manažerem se ze studie nedozvíme, ale obecně je i Ivan v práci více šťastný (Wrzesniewski et al., 2010).

Celkově tedy, zatímco Fatima se soustředila nejprve na job crafting úkolů a pak vztahů, Ivan se z pohledu job craftingu soustředil na vztahy. Vztahy, které mu dodávaly energii, než aby jej vyčerpávaly, a tím změnil svoji práci k lepšímu. Společným znakem obou studií je konečná přeměna nespokojenosti v práci ve spokojenost. Jak dodává Wrzesniewski a kol. (2010) job crafting je jednoduchý rámec, který si lze dokonce graficky znázornit, a který může pomoci jedinci k dlouhodobým a smysluplným změnám v práci bez ohledu na to, jestli daná společnost je hodnocena kladně či záporně ve vztahu ke svým zaměstnancům.

3.2 Přínosy a limity job craftingu

Job crafting v sobě zahrnuje vícero podob, modelů a z prozatímního jeho popisu se může zdát, že přináší jen samé výhody. Bylo by mylné v něm vidět jen světlé momenty, i když jsou popsány například skrze případové studie výše. Proto zde shrneme nejprve přínosy, které již zazněly, ale obrátíme se také na druhou stranu mince a uvedeme si i nevýhody či rizika, která jsou s job craftingem spojená.

3.2.1 Přínosy job craftingu

V metaanalýze autorů Rudolph a kol. (2017) se objevují přínosy job craftingu zejména v oblasti pracovní spokojenosti, pracovního výkonu a pracovní angažovanosti. Obecně tedy job crafting vede ke zlepšení uzpůsobení práce sobě samému na míru a tím i k pozitivnímu dopadu na pracovní well-being, na přístup k práci a na různé způsoby pracovního výkonu.

Taktéž v nedávné studii kolegů Yanga a kol. (2022) se job crafting jeví v praxi ve spolupráci s resiliencí jako podporující prediktor zvládnání emočně náročné práce. Konkrétně se ve studii uvádí práce zaměstnanců ve službách (např. hotely, restaurace, letištní servis apod.), kde je důležitá kvalitní obsluha zákazníka. Tudíž lidé musí, i když se necítí dobře, pozměnit projevy svých emocí na venek a například se na zákazníka usmát, přestože nemají dobrou náladu. Navíc má job crafting vliv na nalezení smyslu v rutinních činnostech a lepší koncentraci na potřeby zákazníka, dokonce i pod tlakem náročnosti situace.

3.2.2 Limity job craftingu

Job crafting v sobě neskýtá pouze pozitivní efekty. Respektive může se stát, že pozitivní změny, které by job crafting mohl zaměstnanci přinést nemusí být v souladu s principy organizace. Taktéž v situaci, kdy jsou výsledky jednání v rámci job craftingu v rozporu s nároky dané organizace, vede tento konflikt nejenom k nefunkčnímu pracovnímu výkonu, ale také dojde ke snížení osobních zdrojů, jež lze využít na jiné úkoly, které jsou v souladu s organizačním rámcem (Dierdorff & Jensen, 2018).

Wrzesniewski a kol. (2010) uvádí 3 způsoby, jak se vyhnout konfliktu s nadřízeným, či kolegy, kteří nemusí dobře porozumět osobnímu snažení o změnu práce pomocí job craftingu. Tyto změny jsou: zaměřit se na budování takové změny, která bude hodnotou pro organizaci i ostatní, dále budovat důvěru s ostatními, a nakonec zaměřit své job craftingové úsilí především k lidem, kteří jsou schopni toto úsilí pochopit a přijmout.

Fenomén, kterým se zde zabýváme skýtá tedy jak pozitiva, tak i možná úskalí. Úskalí pramení především v možném konfliktu s organizační strukturou, standardy či nadřízeným. Ovšem pozitiva spíše převažují a má určitě cenu se vydat cestou tvoření si své práce, než jen jejím pasivním přijímáním bez ohledu na vlastní psychické potřeby.

II. Empirická část

4. Cíl návrhu výzkumu

Job crafting znamená dle Wrzesniewski a Dutton (2001) schopnost utvářet si práci ve 3 rovinách popsaných v teoretické části. Jedná se však o základní koncept, který neuvádí rozdíly mezi jednotlivými druhy zaměstnání. Srovnáme-li jednotlivé typy zaměstnání, je zřejmé, že každé z nich přináší ze své povahy jiné nároky a jiné zdroje. Náročnost, a tudíž i případně negativní dopady na zdraví můžeme posuzovat buď z pohledu fyzického nebo z pohledu psychického.

Například studie Ketels a kol. (2022) se zabývá fyzicky náročnou prací a zotavením se (tzn. znovu načerpání fyzických a psychických sil, které byly vynaložené k výkonu práce během celého pracovního dne) daného zaměstnance po pracovním dni. Výzkumný vzorek čítal celkem 332 zaměstnanců ze sektorů výroby a údržby čili jedinců, kteří naprostou většinu pracovního dne tráví fyzickou aktivitou a jejich práce tudíž není sedavého typu. Výsledky ukázaly, že takto namáhaní zaměstnanci, kteří během pracovního dne seděli minimálně, a konali fyzicky náročnou práci, měli problémy se zotavením po pracovním dni. Zajímavé bylo, že u jedinců, kteří měli možnost alespoň z části si svoji práci utvářet, tzn. mohli si dělat více pauz a efektivněji zvládati úkoly, jejichž postup plnění si určovali sami (tudíž se tolik nenamáhal), se objevili menší problémy se zotavením.

Co se týče psychicky náročné práce, psychosociální pracovní nároky jsou hlavním faktorem ve výzkumu pracovního stresu (Fransson et al., 2012). Což v sobě nese například nutnost rychlého odvedení práce pro splnění náročného úkolu nebo příliš málo času na daný úkol (Åkerstedt et al., 2019). Rovněž i narušený spánek je způsoben psychosociálními nároky práce, oproti tomu fyzicky náročná práce nepredikuje narušený spánek, navíc následně narušený spánek implikuje vyšší pracovní nároky, menší sociální oporu, nižší míru kontroly a vyšší vnímaný stres (Åkerstedt et al., 2015).

Na toto dělení fyzicky a psychicky náročné práce lze také pohlížet z obecného rozdělení zaměstnanců na bílé a modré límečky. Modré límečky Gilson a kol. (2019) definují jako zaměstnance, kteří mají fyzicky náročnou práci, jež je vykonávána mimo kancelář a nese v sobě manuální práci, název modré límečky je historicky dán barvou oděvu typickou pro tuto skupinu zaměstnanců. Bílé límečky

Hopp a kol. (2009) pojmají nejen jako práci, která je převážně v kanceláři a je nejen méně fyzicky náročná, ale jsou zde i nutné specializační znalosti a náplň práce je méně striktně definovaná pracovními manuály oproti modrým límečkům.

Ostatně studie Helland a kol. (2021) dokládá, že univerzitní bezpečnostní specialisté (bílé límečky) si svoji práci utváří do několika vnímaných rolí, do role hlídacího psa pracovního prostředí a implementací nutných pro bezpečnost, dále do role poradce manažerů při zavádění opatření nebo do role nezúčastněného, kdy daný zásah probíhá bez jejich přítomnosti. U modrých límečků (zaměstnanci ze strojírenství a domovní údržby z Finska) Saari a kol. (2022) zjistili, že naplnění základních psychologických potřeb autonomie, kompetence, vztahovosti (pocit, že někam patřím) a beneficence (pomoc druhým) je zdrojem vnímaného smyslu práce.

Ve srovnání bílých a modrých límečků při užití job craftingu Schreurs a kol. (2011) uvádí, že při pracovních nárocích (zavádění změn) mají modré límečky větší problém s adaptací na změnu než bílé. Je ovšem pozoruhodné, že vztah mezi pracovními zdroji a potěšením z práce byl vyšší u modrých než u bílých límečků, a nakonec vztah mezi pracovními nároky a tendencí odejít do předčasného důchodu byl silnější u bílých límečků než u modrých.

Studie výše uvedené jsou tak inspirací pro návrh výzkumu, kde budou zastoupeny a porovnávány obě skupiny zaměstnanců.

Hlavní cíl návrhu výzkumu je porozumění způsobům, kterými zaměstnanci užívají job craftingu v jejich zaměstnání a sledování konkrétních projevů 3 forem job craftingu u jedinců s fyzicky náročnou prací (modré límečky) a u jedinců, kteří mají profesi náročnou více psychicky (bílé límečky). A tak zjistíme jak si tyto skupiny craftují svoji práci v praxi.

Návrh výzkumu také vychází z podobné studie autorů Berg a kol. (2010), kteří se ovšem zabývají job craftingem u zaměstnanců ze ziskových a neziskových organizací (celkem 33 participantů), kde zachytili 166 vzorců job craftingu, primárně se jedná o observaci 2 typů organizací a jejich zaměstnanců. Oproti této

studii, návrh výzkumu bude mít hlavní přidanou hodnotu zejména ve zkoumání praktických podob job craftingu u zaměstnanců rozdělených na již zmiňované límečky dle náročnosti práce (fyzická a psychická). Taktéž důležitým důvodem, proč je návrh výzkumu přínosný, je jeho aplikace na české populaci a tím případné zachycení možných kulturně specifických odlišností.

Na základě výše uvedených poznatků a s cílem zjistit odlišnosti a shody v job craftingu mezi zaměstnanci tzv. bílými a modrými límečky, formulujeme tyto výzkumné otázky:

O1: Jakými způsoby lidé užívají job craftingu v jejich zaměstnání?

O2: Které formy job craftingu převládají u jedinců s fyzicky náročnou prací (modré límečky)?

O3: Které formy job craftingu převládají u jedinců s psychicky náročnou prací (bílé límečky)?

O4: Které formy job craftingu jsou u obou skupin shodné?

5. Metodika

5.1 Výzkumný soubor

Data budou sbírána ve 2 organizacích. První je konzultační agentura a druhou stavební společnost. Toto rozdělení společností bude reflektovat rozlišení participantů podle druhu zátěže. U konzultační agentury budou data sbírána u konzultantů a ve stavební společnosti budou dotazováni lidé na dělnické pozici. Celkem budou sesbírána data minimálně od 33 respondentů dohromady z obou organizací, ideálně ve stejném rozložení, podobně jako ve studii, ze které se tento návrh inspiruje. Bude předpokládáno, že na základě náplně práce, které tyto dvě odlišné profese mají, konzultanti prožívají spíše psychickou zátěž a stavební dělníci zátěž fyzickou. Dále dojde ke zjištění věku a pohlaví probandů. Bude tak moci docházet navíc k porovnání mezi jednotlivými demografickými kategoriemi. Nábor participantů bude probíhat na základě dohody s vedením společností, pro zaměstnance bude uspořádán workshop během pracovní doby, kde se s tématem job craftingu seznámí a bude jim nabídnuta účast ve výzkumu.

5.2 Měřicí nástroje

Data budou sbírána pomocí polostrukturovaného rozhovoru. Výzkum bude pracovat s původním setem otázek definovaným autory Berg a kol. (2010), které budou přeloženy zpětným překladem. Původní i autorem této bakalářské práce přeložené otázky jsou součástí Přílohy 1 a 2 této práce.

Dalším důležitým nástrojem bude diktafon, na který je možné nahrávat záznam polostrukturovaného rozhovoru s daným probandem. Ke kódování následných vzorců a podob job craftingu bude užito softwaru NVivo pro kvalitativní výzkum.

5.3 Procedura

Rozhovor povede proškolený výzkumník, který bude znát koncept job craftingu a záměr studie. Koncept musí znát, aby dokázal vysvětlit případné dotazy respondenta. Proškolen bude výzkumník zejména ve vedení rozhovoru, jakým způsobem je třeba pokládat otázky apod. Hlavním nástrojem tohoto postupu je tedy výzkumník, proto byt' je zde riziko biasu, výzkumník bude znát záměr studie, aby

se dotazováním snažil zachytit vzorce job craftingu podobně, jako je tomu u pozorování, kdy se snažíme zachytit co nejvíce detailů.

Jako první výzkumník probanda přivítá v malé zasedací místnosti, kde nebudou rušení. Ze strany výzkumníka dojde k prolomení ledů případné nervozity respondenta. Jako první bude představen koncept job craftingu, následně postup průběhu rozhovoru a účel studie. Pokud nebude probandovi jasný postup, znovu vše výzkumník vysvětlí a následně se spustí diktafon.

Experimentátor začne klást otázky z připraveného setu a na základě odpovědí probanda užije doplňující otázky taktéž z připraveného portfolia otázek. Po konci rozhovoru dojde k debriefingu a ke zjištění, jak se respondent cítil, co prožíval, co o sobě zjistil apod., tím bude sběr dat daného dobrovolníka ukončen.

5.4 Analýza dat

Data budou analyzována pomocí tematické analýzy dat, jelikož je to metoda, která slouží k zachycení a interpretaci témat a vzorců systematickým procesem kódování a porovnávání kvalitativních dat (Braun & Clarke, 2022), čímž identifikuje formy job craftingu, které budeme zjišťovat a porovnávat u námi zvolených skupin. Půjde nám především o hledání společných vzorců chování ve výpovědích respondentů dle typů pracovní zátěže, u kterých se předpokládá spojitost s job craftingem, a tak dojde k zachycení fenoménu v jeho praktické podobě

V první fázi identifikuje každý výzkumník sám objevující se záznamy (vzorce) job craftingu. Záznam (vzorec) je způsob, jakým si lidé organizují pohled na společnost, okolí a sebe samé, konkrétně se jedná o popis a interpretaci dané události (Orbuch, 1997). Job crafting a jeho podoby budou definovány podobným způsobem jako u autorů Berg a kol. (2010), tedy popis a interpretace probandovy proaktivní změny v oblasti vztahů, kognitivního náhledu, formálních hranic pracovních úkolů a jakékoliv další zkušenosti spojené s touto změnou.

Stejným způsobem jako v předloze tohoto návrhu výzkumu autorů Berg a kol. (2010) začne výzkumník nejprve identifikovat jednotlivé záznamy job craftingu a to takové, v nichž účastníci popisovali snahy job craftingu, které již učinili nebo

chtěli učinit, a také všechny popisy vnímaných zkušeností spojené s job craftingem (např. motivace k využití job craftingu nebo překážky, kterým při jeho uplatnění čelili). Jednotlivým identifikovaným záznamům přidělí experimentátor kódy, a to dle teoretické kategorie do které spadají (kognitivní, úkolový, vztahový job crafting) a dle dalších kritérií ze seznamu otázek, konkrétně samotné úsilí o job crafting a jeho motivy, výsledky, překážky a usnadňující okolnosti viz. příklad hypotetických dat v tabulce 3. Tyto kódy pod danou kategorií budou pojmenovány vlastními názvy, vystihující podstatu daného projevu chování (Řiháček et al., 2013).

Tabulka 3

Ukázka kódování

<p>Jsem velice společenská, ráda navazuji nové vztahy a nutno říci, že na pracovišti máme skvělou atmosféru. Vztahy s kolegy se snažím prohlubovat, cítím, že jsou pro mě druhá rodina. Čas od času upeču koláč, který je v rychle pryč. Také miluji krátké ranní rozhovory u kávovaru, kdy se ptám i na soukromé věci. Možná, že i díky tomu za mnou kolegové samy chodí, když potřebují pomoc, a to nejen na pracovní úrovni, často si chodí jen tak popovídat....</p>	<p>Vztahový job crafting (kategorie) Prohlubování vztahů (kód) Naslouchání (kód) Vstřícnost (kód)</p>
--	--

Následně si budeme kódy u jednotlivých kategorií (kognitivní, úkolový, vztahový job crafting) porovnávat a vytvoříme pro usnadnění tabulku všech kódů job craftingu. Poté pomocí kolaborativního kódování (Braun & Clarke, 2022) se budeme zabývat tím, jaké kódy vyřadit na základě teorie originálního modelu job craftingu (Wrzesniewski & Dutton, 2001), například takové kódy, které se vztahují k okolnostem, jež nelze participantem ovlivnit či chování, kterým nedošlo k ovlivnění dané práce.

Ve druhé fázi analýzy, po vyřazení kódů nespádajících do teorie, začneme obě skupiny zaměstnanců porovnávat mezi sebou. Nejprve se budeme soustředit na společná témata, která se mezi skupinami vyskytují. Následně sečteme počet vyskytujících se vzorců chování obsažených v jednotlivých kategoriích u každé skupiny respondentů. Dostaneme tak odhad výskytu konkrétních podob job

craftingu v závislosti na druhu zaměstnání. Nakonec určíme, kde se dané projevy job craftingu vyskytují nejméně, a kde se naopak objevují dle definované skupiny probandů nejvíce. Určíme tím nejen společné vzorce job craftingu pro obě skupiny, ale i ty rozdílné. Tím dostaneme finální odpověď na naše výzkumné otázky.

5.5 Etické aspekty

Celá studie bude probíhat pod záštitou Komise pro etiku ve výzkum FF UK. Participantů budou nejprve s výzkumem seznámeni již ve fázích vyjednávání s organizacemi o spolupráci na výzkumu, a to tak, že dojde k prezentaci job craftingu během workshopu pro ně určeném. Taktéž bude proveden briefing před rozhovorem a podepsání souhlasu o dobrovolné účasti ve výzkumu. Proband bude moci kdykoliv rozhovor ukončit a výzkum opustit bez udání důvodů. Data účastníku budou zcela anonymní.

Autoři studie přiřadí čísla danému participantovi, které si může uchovat pro případné možné vydání pouze jeho dat jemu samotnému na vyžádání. K datům celkově budou mít přístup pouze výzkumníci, vázáni mlčenlivostí, stvrzenou podpisem a zároveň budou data zálohována v uzamčeném interním systému.

Celkově tedy výzkum nezpůsobí účastníkům vyšší míru stresu, než je běžná v každodenním životě, a naopak jim dá možnost sebereflexe a případných nápadů na seberozvoj po debriefingu, který bude každému poskytnut, a kde se bude moci na cokoli doptat.

6. Diskuze

Předpokládejme, že výsledky studie nám dají nahlédnout do praktické podoby job craftingu. Zjistíme, jakými způsoby si opravdu lidé svoji práci přizpůsobují. Taktéž bude zjevné, jaké formy job craftingu převáží dle našich výzkumných otázek u jednotlivých typů práce dle zátěže, což bude možné využít pro další studium v kontextu pracovního zdraví.

Studium job craftingu v rámci jeho dopadů na zdraví může být jistě přínosné. Zdraví je dle WHO (1946) definováno jako „stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, a nikoli pouhá nepřítomnost nemoci nebo vady“. Pracovní zdraví a jeho podpora na pracovišti tak v sobě dle ENWHP (1997) zahrnuje součinnost jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů ve zlepšování pohody, a tím celkově zdraví při práci. WHO (2010) navíc pojmenovává zdravé pracoviště jako místo, kde zaměstnanci a vedení spolupracují na jeho neustálém zlepšování, aby podporovali nejen zdraví, bezpečnost a pohodu všech, ale také udržitelnost pracoviště.

Pracovní zdraví je tedy důležité, protože umožňuje jedinci podávat dobrý pracovní výkon, což pomáhá firmám růst, ostatně nejúspěšnější společnosti na trhu se starají o zdraví svých zaměstnanců aktivně, podporují je a chrání, tyto společnosti mají dokonce nižší míru fluktuace (WHO, 2010). Zároveň zdravý jedinec je v práci přítomen, a tudíž dané společnosti generuje zisk, ve chvíli, kdy je nemocný však organizaci vznikají nemalé náklady, které rychle rostou v důsledku stárnutí populace, jedná se tedy také o problematiku absentérství v zaměstnání viz. studie Gosselin a kol. (2013).

Kvalitativní studie také objevují job crafting u profesí, které jsou nahlíženy jako méně kvalifikované, například autoři Fuller a Unwin (2017) ve své studii nemocničních vrátných ukazují, že tito lidé nevnímají svoji práci čistě, jak je napsáno v jejich popisu práce, ale přidávají jí vlastní hodnotu, posouvají formální hranice své práce a snaží se pečovat o pacienty, a to nejen pomocí krátkých rozhovorů, povzbuzení, vtipů, ale také občasným dáváním rad medikům, jak s pacienty komunikovat apod. Můžeme tak názorně spatřit všechny formy job craftingu originálního modelu v praxi.

Lyons (2008) identifikoval ve své studii 159 projevů job craftingu na 107 obchodních zástupcích, byť vychází z původní teorie originálního modelu job craftingu, získává v datech celkem pět forem tohoto fenoménu. Rozvoj vlastních dovedností, funkce úkolu, zlepšování vztahů, taktická rozhodnutí a udržování vztahů jsou kategorie které našel. Optikou původní modelu job craftingu lze spatřit i v těchto kategoriích původní tři formy, úkolový (funkce úkolu, taktické rozhodnutí, rozvoj dovedností), vztahový (zlepšování a udržování vztahů) a kognitivní (byť není explicitně vyjádřen, objevuje se dle mne latentně ve všech kategoriích).

Ostatně Berg a kol. (2010), hovoří o tom, že kognitivní crafting je hybatelem ostatních dvou forem, což se jim projevilo v datech. Připouští však, že i úkolový a vztahový job crafting mohou být hybatelem kognitivního job craftingu. Celkově u každé formy job craftingu identifikují dvě konkrétní podoby. Bohužel již není uvedeno, u kterých pozic se daný typ job craftingu vyskytuje více. Podobně je tomu i ve studiích výše uvedených. Celkově však všechny uvedené studie reflektují praktické projevy job craftingu v reálných datech dle teorie originálního modelu.

Za limit studie lze považovat její časovou náročnost a možné chyby výzkumníka při interpretaci a analýze dat. Časovou náročnost zde vidíme v provádění rozhovorů, jejich přepisu a analýzy, taktéž množství data není malé. Zároveň jako limit můžeme pojímat i výběr otázek polostrukturovaného rozhovoru, které byt budou přeloženy zpětným překladem, kulturně se částečně liší od naší kultury, jelikož autoři studie a otázek pro rozhovor Berg a kol. (2010) jsou z USA.

Jako limitující zde můžeme vidět i výběr teorie, koncept originálního modelu, který byt je konceptem, na něhož navazují nebo se i vymezují další, může přinést neúplný rámec, který nedokáže zachytit celkový potenciál job craftingu. Taktéž tento koncept se může jevit zastarale v kontextu novějších teorií jako například modelu job craftingu zdrojů rozšiřující a zužující se pracovní role (Bruning et al., 2018).

Dalším limitem výběru teorie originálního modelu může být opomenutí jiných forem job craftingu, které do jeho rámce utváření si práce spadají, ale ještě nejsou zařazeny do stávajících teorií. Bylo by proto zajímavé provést kvalitativní studii

se setem otázek, které nebudou reflektovat jednotlivé formy job craftingu, ale podobně jako Lyons (2008) identifikují job craftingové situace a v nich následně spatří jeho formy.

Taktéž se výzkum věnuje pouze job craftingu v práci, a nikoliv i mimo ni v jeho volnočasové podobě, která je neméně důležitá. A ani se neporovnává s jeho protějškem job designem, jde tudíž o úzký výsek toho, jak lze na člověka v pracovním prostředí nahlížet.

Za limit lze brát i nevyužití dotazníku job craftingu (Tims et. al, 2012), který je ovšem záměrný, jednak studie nemá za cíl kvantifikovat job crafting, a také vychází z původní teorie (nikoliv z návazné teorie ze které škála job craftingu vychází), a zároveň v době psaní této práce zatím neexistuje standardizovaná česká verze této škály.

Pro návazný výzkum je toho mnoho k prozkoumání. Je třeba studovat job crafting kvalitativně i v rámci jiných teoretických modelů než jen v originálním. Určitě to může přinést nové pohledy na job crafting a možná se podaří dosáhnout jednotné teorie, která by zahrнула všechny koncepty pod jedno.

Díky výsledkům, které nám ukáží, jak bílé a modré límečky užívají job craftingu v práci, doporučuji udělat kvantitativní studii, která bude zjišťovat, jak jednotlivé formy craftingu souvisejí s pracovním zdravím, resp. jak predikují pracovní zdraví.

Doporučením by mohla být i snaha o nalezení nových intervencí, které by jedinci mohli pomoci k přizpůsobování si pracovní pozice sobě samému, na základě různých forem job craftingu. Jak uvádí studie Gordon a kol. (2018) na zdravotnickém personálu (konkrétně zdravotní sestry a specialisté), užití job craftingu jako intervence přineslo zlepšení pracovního výkonu a zvýšení duševní pohody, konkrétně pomocí vyhledávání nových výzev došlo ke zvýšení duševní pohody a výkonu, hledání zdrojů pro získání sil k práci vedlo ke snížení vyčerpání. Taktéž zaměstnanci, u kterých se objevuje vyšší míra užívání job craftingu, zlepšují nejen svoji práci a pracovní výkon, ale i mimopracovní soukromý život, což se promítá do jejich celkového zdraví (Shi et al., 2022).

Také by bylo prospěšné zjišťovat pomocí osobnostních dotazníku, jaké typy osobností využívají job crafting více, které způsoby job craftingu jsou nejúčinnější, jak zvýšené využití job craftingu souvisí s pracovním výkonem. A v neposlední řadě sledovat vztah job craftingu a job designu, hledat jejich průsečíky a využít potenciál obou těchto rozličných přístupů k práci.

Obecně je výzkum v oblasti job craftingu nutný zejména proto, aby došlo ve firmách a jiných organizacích k propojení tohoto pojetí jedince v pracovním procesu s praxí, ostatně to je i cílem této práce, jelikož spokojený zaměstnanec, věřím, je velkým přínosem pro danou organizaci.

Závěr

Fenomén job crafting byl v této bakalářské práci ústředním tématem, a došlo tak k jeho komplexnějšímu představení. Literárně přehledová část jej popsala v základní podobě původních autorů Wrzesniewski a Dutton, následně byly představeny navazující teorie na základě pracovních nároků a zdrojů a nahlíželo se na něj i z hlediska motivace a následným uspokojováním potřeb pomocí pracovní a mimo pracovních rolí.

Nejenom job crafting, ale i další pojmy se v této práci objevily. Jeho opozitum job design, který před objevením job craftingu hrál v psychologii práce hlavní roli a zdůrazňuje tvorbu a snahu zaměstnavatele o vhodné pracovní prostředí pro zaměstnance. Také off-job crafting, volnočasová podoba job craftingu, která se zabývá vlivem aktivit mimopracovního života na fungování jedince v pracovním procesu.

Důležitou součástí teoretické části bylo i představení případových studií, kde se job crafting jevil v praktickém užití. Job crafting se tak objevuje jako nástroj k možnému přizpůsobení si či tvarování své pracovní pozice. Opomenuty nebyly ani možné výhody a nevýhody tohoto konceptu.

Návrh výzkumu následně podal možný metodický způsob pro zpracování kvalitativní studie, která by zmapovala jasné projevy job craftingu v praxi. Základním cílem tohoto návrhu bylo zachytit projevy tří forem job craftingu (kognitivní, úkolový a vztahový) u proměnných práce, jimiž je pracovní zátěž ze dvou hledisek, a to z pohledu fyzického aspektu pracovní zátěže a z aspektu psychického. Přičemž rozdělení těchto aspektů a tím i observace bílých a modrých límečků může být dobrým základem pro návazné studie, které by měly určit, jaké způsoby intervence či edukace zaměstnanců by přispěly k využívání nástroje job crafting pro zvýšení pracovní spokojenosti, zdraví a také výkonnosti.

Celkově se tato bakalářská práce pokusila o vymezení, popis a představení job craftingu a jeho následné podoby v praxi. Do budoucna by se autor této práce chtěl zaměřit na další studium tohoto fenoménu, a to především z hlediska tvorby možných intervencí pro jedince v pracovním procesu.

Reference

- Åkerstedt, T., Discacciati, A., Häbel, H., & Westerlund, H. (2019). Psychosocial work demands and physical workload decrease with ageing in blue-collar and white-collar workers: a prospective study based on the SLOSH cohort. *BMJ open*, *9*(9), e030918-e030918. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2019-030918>
- Åkerstedt, T., Garefelt, J., Richter, A., Westerlund, H., Hanson, L. L. M., Sverke, M., & Kecklund, G. (2015). Work and sleep-A prospective study of psychosocial work factors, physical work factors, and work scheduling. *Sleep (New York, N.Y.)*, *38*(7), 1129-1136. <https://doi.org/10.5665/sleep.4828>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory. *Journal of occupational health psychology*, *22*(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job Resources Boost Work Engagement, Particularly When Job Demands Are High. *Journal of educational psychology*, *99*(2), 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., Espevik, R., & De Vries, J. D. (2020). Job crafting and playful work design: Links with performance during busy and quiet days. *Journal of vocational behavior*, *122*, 103478. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103478>
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter. https://www.researchgate.net/publication/266094577_What_is_Job_Crafting_and_Why_Does_It_Matter.
- Berg, J. M., Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2010). Perceiving and responding to challenges in job crafting at different ranks: When proactivity requires

- adaptivity. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 158-186.
<https://doi.org/10.1002/job.645>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis: A practical guide*. London: Sage.
- Bruning, P. F., & Campion, M. A. (2018). A role-resource approach-avoidance model of job crafting: A multimethod integration and extension of job crafting theory. *Academy of Management journal*, 61(2), 499-522.
<https://doi.org/10.5465/amj.2015.0604>
- Constitution of the World Health Organization. (1946). *American journal of public health and the nation's health*, 36(11), 1315-1323.
<https://doi.org/10.2105/AJPH.36.11.1315>
- Csikszentmihályi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. Harper & Row.
- De Angelis, M., Giusino, D., Nielsen, K., Aboagye, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., ... & Pietrantonio, L. (2020). H-work project: Multilevel interventions to promote mental health in smes and public workplaces. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8035.
<https://doi.org/10.3390/ijerph17218035>
- de Bloom, J., Vaziri, H., Tay, L., & Kujanpää, M. (2020). An Identity-Based Integrative Needs Model of Crafting: Crafting Within and Across Life Domains. *Journal of applied psychology*, 105(12), 1423-1446.
<https://doi.org/10.1037/apl0000495>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demands-Resources Model of Burnout. *Journal of applied psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>

- Dierdorff, E. C., & Jensen, J. M. (2018). Crafting in Context: Exploring When Job Crafting Is Dysfunctional for Performance Effectiveness. *Journal of applied psychology, 103*(5), 463-477. <https://doi.org/10.1037/apl0000295>
- European Network for Workplace Health Promotion. (1997). *The Luxembourg declaration on workplace health promotion in the European Union (version 2018)*. https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2022/01/26/1_luxembourg_declaration_2018.pdf
- Frankl, V. E. (2016). *A přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor* (Čtvrté, opravené vydání). Karmelitánské nakladatelství.
- Fransson, E. I., Nyberg, S. T., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bacquer, D. D., Batty, G. D., Bonenfant, S., Casini, A., Clays, E., Goldberg, M., Kittel, F., Koskenvuo, M., Knutsson, A., Leineweber, C., Magnusson Hanson, L. L., Nordin, M., Singh-manoux, A., Suominen, S., Vahtera, J., et al. (2012). Comparison of alternative versions of the job demand-control scales in 17 European cohort studies: The IPD-Work consortium. *BMC public health, 12*(1), 62-62. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-12-62>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2017). Job Crafting and Identity in Low-Grade Work: How Hospital Porters Redefine the Value of their Work and Expertise. *Vocations and learning, 10*(3), 307-324. <https://doi.org/10.1007/s12186-017-9173-z>
- Gergen, K. J. (1997). *Realities and relationships: soundings in social construction*. Harvard University Press.
- Gilson, N. D., Hall, C., Holtermann, A., van der Beek, A. J., Huysmans, M. A., Mathiassen, S. E., & Straker, L. (2019). Sedentary and physical activity behavior in “blue-collar” workers: A systematic review of accelerometer studies. *Journal of physical activity & health, 16*(11), 1060-1069. <https://doi.org/10.1123/jpah.2018-0607>

- Gordon, H. J., Demerouti, E., Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Bipp, T., & Verhagen, M. A. M. T. (2018). Individual job redesign: Job crafting interventions in healthcare. *Journal of vocational behavior, 104*, 98-114. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>
- Gosselin, E., Lemyre, L., & Corneil, W. (2013). Presenteeism and Absenteeism: Differentiated Understanding of Related Phenomena. *Journal of occupational health psychology, 18*(1), 75-86. <https://doi.org/10.1037/a0030932>
- Helland, E., Christensen, M., Innstrand, S. T., Iversen, A., & Nielsen, K. (2021). Safety Representatives' Job Crafting in Organizational Interventions: Driver, Counselor, Watchdog, or Abstainer. *Scandinavian journal of work and organizational psychology, 6*(1), 6-6. <https://doi.org/10.16993/sjwop.137>
- Hopp, W. J., Iravani, S. M. R., & Liu, F. (2009). Managing White-Collar Work: An Operations-Oriented Survey. *Production and operations management, 18*(1), 1-32. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2009.01002.x>
- Ketels, M., Belligh, T., De Bacquer, D., & Clays, E. (2022). Are Psychosocial Resources Buffering the Relation Between Physical Work Behaviors and Need for Recovery?. *International journal of public health, 67*, 1604787-1604787. <https://doi.org/10.3389/ijph.2022.1604787>
- Kosenkranius, M. K., Rink, F. A., De Bloom, J., & Van Den Heuvel, M. (2020). The design and development of a hybrid off-job crafting intervention to enhance needs satisfaction, well-being and performance: a study protocol for a randomized controlled trial. *BMC public health, 20*(1), 115-115. <https://doi.org/10.1186/s12889-020-8224-9>
- Kujanpaa, M., Syrek, C., Lehr, D., Kinnunen, U., Reins, J. A., & de Bloom, J. (2021). Need Satisfaction and Optimal Functioning at Leisure and Work: A

- Longitudinal Validation Study of the DRAMMA Model. *Journal of happiness studies*, 22(2), 681-707. <https://doi.org/10.1007/s10902-020-00247-3>
- Lyons, P. (2008). The Crafting of Jobs and Individual Differences. *Journal of business and psychology*, 23(1/2), 25-36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>
- Mudrak, J., Zabrodska, K., & Machovcova, K. (2019). Kumulace vyhod nebo utvarenı prace? Organizanı a psychologicke podmınky rozvoje vyzkumne excelence u vyzkumnıku na zaatku kariery. *eskoslovenska psychologie*, 63(4), 445-465.
- Newman, D. B., Tay, L., & Diener, E. (2014). Leisure and Subjective Well-Being: A Model of Psychological Mechanisms as Mediating Factors. *Journal of happiness studies*, 15(3), 555-578. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9435-x>
- Oldham, G. R., & Fried, Y. (2016). Job design research and theory: Past, present and future. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 20-35. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.002>
- Orbuch, T. L. (1997). People's Accounts Count: The Sociology of Accounts. *Annual review of sociology*, 23(1), 455-478. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.23.1.455>
- Petrou, P., Bakker, A., & Van den Heuvel, M. (2017). Weekly job crafting and leisure crafting: Implications for meaning-making and work engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 90(2), 129-152. <https://doi.org/10.1111/joop.12160>
- Pijpker, R., Kerksieck, P., Tusl, M., de Bloom, J., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2022). The role of off-job crafting in burnout prevention during COVID-19 crisis: A Longitudinal Study. *International journal of environmental*

research and public health, 19(4), 2146.
<https://doi.org/10.3390/ijerph19042146>

Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *Journal of vocational behavior*, 102, 112-138. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). From Ego Depletion to Vitality: Theory and Findings Concerning the Facilitation of Energy Available to the Self. *Social and personality psychology compass*, 2(2), 702-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00098.x>

Řiháček, T., Čermák, I., & Rychtych, R (Eds). (2013). *Kvalitativní analýza textů: čtyři přístupy*. Masarykova univerzita.

Saari, T., Leinonen, M., & Tapanila, K. (2022). Sources of meaningful work for blue-collar workers. *Social sciences (Basel)*, 11(1), 2. <https://doi.org/10.3390/socsci11010002>

Sheldon, K. M. (2011). Integrating Behavioral-Motive and Experiential-Requirement Perspectives on Psychological Needs: A Two Process Model. *Psychological review*, 118(4), 552-569. <https://doi.org/10.1037/a0024758>

Shi, Y., Li, D., Zhang, N., Jiang, P., Yuling, D., Xie, J., & Yang, J. (2022). Job crafting and employees' general health: the role of work-nonwork facilitation and perceived boundary control. *BMC public health*, 22(1), 1196-1196. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-13569-z>

Schreurs, B. H. J., de Cuyper, N., van Emmerik, H., Notelaers, G., & de Witte, H. (2011). Job demands-resources and early retirement intention: Differences between blue-and white-collar workers. *Economic and industrial democracy*, 32(1), 47-68. <https://doi.org/10.1177/0143831X10365931>

- Slemp, G. R., & Vella-brodrick, D. A. (2014). Optimising Employee Mental Health: The Relationship Between Intrinsic Need Satisfaction, Job Crafting, and Employee Well-Being. *Journal of happiness studies*, 15(4), 957-977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The Recovery Experience Questionnaire. *Journal of occupational health psychology*, 12(3), 204-221. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.3.204>
- Steger, M. F., Oishi, S., & Kashdan, T. B. (2009). Meaning in life across the life span: Levels and correlates of meaning in life from emerging adulthood to older adulthood. *The journal of positive psychology*, 4(1), 43-52. <https://doi.org/10.1080/17439760802303127>
- Sternberg, R. J., & Koukolík, F. (2009). *Kognitivní psychologie*. (Vydání 2). Portál.
- Tims, M., & Bakker, A. (2010). Job Crafting: Towards a New Model of Individual Job Redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of vocational behavior*, 80(1), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
- Wang, H. -jiang, Demerouti, E., & Le Blanc, P. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior*, 100(June 2017), 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- World Health Organization (WHO). (2010). *Healthy workplaces: a model for action: for employers, workers, policymakers and practitioners*. <https://www.who.int/publications/i/item/9789241599313>

- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *The Academy of Management review*, 26(2), 179-201. <https://doi.org/10.2307/259118>
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2010). Turn the job you have into the job you want. *Harvard business review*, 88(6), 114.
- Yang, Y., Yan, X., Zhao, X. (R.), Mattila, A. S., Cui, Z., & Liu, Z. (2022). A two-wave longitudinal study on the impacts of job crafting and psychological resilience on emotional labor. *Journal of hospitality and tourism management*, 52, 128-140. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.014>

Příloha 1

Protokol výzkumného rozhovoru (Berg et al., 2010)

Otázky zkoumající job crafting v praxi

1. Sada otázek

Job crafting obecně:

Změnila se nějakým způsobem Vaše práce od doby, co jste do ní nastoupil/a?

Pokud ano, jakým způsobem se změnila?

Upřesnění

- Jaké úkoly nebo projekty jsou v práci Vaší každodenní rutinou? Jak se tyto činnosti staly součástí Vaší práce?

- Jakým způsobem, pokud existuje, si utváříte práci dle sebe?

2. Sada otázek

(kladené po vyčerpání první sady)

Úkolový crafting:

Organizace obecně definují pracovní postupy, které se musí dodržovat, někdy se ale lidé rozhodnou definovat pracovní postup dle sebe a danou práci tak dělat svým vlastním způsobem. Udělal/a jste někdy něco podobného ve své práci?

Pokud ano, můžete mi prosím povědět kdy a kde jste to udělal/a?

Upřesnění

- Převzal/a jste si více úkolů, které Vaše práce formálně nevyžadovala? Méně úkolů? Různé úkoly?

- Změnil/a jste způsob jakým jste úkoly plnil/a?

- Jak se liší úkoly, které tvoří Vaši práci nyní od úkolů, které jste měl/a na začátku? Jsou některé změny příčinou Vaší iniciativy?

Vztahový job crafting:

Změnil/a jste aktivně vztahy s ostatními kolegy?

Upřesnění

- Například se někdy lidé rozhodnout, jak často přichází do styku s ostatními v práci, s kým hovoří, aby udělali svou práci nebo koho zahrnují do své práce.

Změnil/a jste někdy vztah s někým z kolegů, právě řečenými způsoby? Pokud ano, můžete mi prosím povědět kdy a jak jste to udělal/a?

- Jak se změnil/a vaše vztahy na pracovišti od doby, co jste nastoupil/a? Jsou některé z těchto změn způsobeny Vaší iniciativou?

Kognitivní job crafting:

Změnily/a jste aktivně jakým způsobem nahlížíte na svoji práci? Pokud ano, můžete mi prosím povědět kdy a jak jste to udělal/a?

Upřesnění

- Co cítíte, že je smyslem nebo účelem Vaší práce? Jak jste dospěl/a k tomuto závěru? Změnily se Vaše myšlenky na to od doby, co jste nastoupil/a?

3. Sada otázek

(kladené po vyčerpání druhé sady)

Žádaný (zatím neschválený) crafting

Pokud byste měl/a možnost vytvořit si vlastní popis práce, kterou vykonáváte v této organizaci, jaké budou vaše povinnosti?

Jak by měla být tato práce odlišná od té, kterou vykonáváte nyní?

Doplňující otázky pro každou sadu

Motivy:

- Proč jste udělal tuto změnu?*
- Kde lze spatřit nějaké milníky, důležité situace, které vedly ke změně?*
- Proč chcete provést tuto změnu?*

Výzvy:

- Čelil/a jste výzvám či překážkám, když jste pracoval/a na této změně? Pokud ano, jakým způsobem jste je vyřešil/a?*
- Bránil Vám někdo v provedení změn?*
- Jakou roli hrálo pracovní prostředí při změně?*
- Co když Vám bude někdo bránit v provedení změny?*

Facilitátory (usnadnění):

- Udělal/a jste něco konkrétního, co Vám pomohlo k uskutečnění změny?*

- *Pomohl Vám někdo k provedení změny?*
- *Umožňuje Vám společnost, ve které pracujete provést tuto změnu?*
- *Co Vám osobně umožnilo provést tuto změnu?*
- *Co Vám umožní tuto změnu uskutečnit?*

Příloha 2

Interview protocol (Berg et al., 2010)

Questions probing for instances of job crafting

First layer of questioning

Job crafting in general:

Has your job changed since you first started it? If so, how has it changed?

Clarifications/probes

- *What sorts of tasks or projects are involved in your job on a day-to-day basis? How did these tasks become a part of your job?*
- *In what ways, if any, have you made your job your own?*

Second Layer of Questioning

(asked after first layer was exhausted)

Task crafting:

While organizations give people job responsibilities that define what it is they should be doing, sometimes people decide that they'll instead define some of these responsibilities for themselves. Have you done this with your job? If so, can you tell me a story of when and how you did this?

Clarifications/probes

- *Have you taken on additional tasks that were not formally required by your job? Fewer tasks? Different types of tasks?*
- *Have you changed the way you do tasks?*
- *How are the tasks that make up your job now different than when you first started? Are any of these differences the result of your own initiative?*

Relational crafting:

Have you actively changed your relationships with others at work?

Clarifications/probes

- *For example, sometimes people decide how frequently they wish to interact with others on the job, who they talk with in order to execute their work, or who they define as being involved in their job. Have you shaped your relationships with*

others in any of these ways? If so, can you tell me a story of when and how you did this?

- How have your relationships with others changed since starting your job? Are any of these differences the result of your own initiative?

Cognitive crafting:

Have you actively changed the way you think about your work? If so, can you tell me a story of when and how you did this?

Clarifications/probes

- What do you feel is the purpose or meaning of your work? How did you arrive at this conclusion? Have your thoughts on this matter changed since you first started your job?

Third layer of questioning

(used after second layer was exhausted)

Desired (but not yet enacted) crafting

If you were given the opportunity to create your own job description at this organization, what would your responsibilities be? How would this job be different than your current job?

Follow-up questions posed for each possible instance of job crafting

Motives:

- Why did you make this change?*
- Were there any key events, milestones, or turning points that would be helpful for understanding what led to this change?*
- Why do you want to make this change?*

Challenges:

- Did you face challenges or obstacles while making this change? If so, how did you overcome them?*
- Did anyone restrict you from making this change?*
- What role did your work environment play in this change?*
- What, if anything, has stopped you from making this change?*

Facilitators:

- *Was there anything in particular that you did to help make this change happen?*
- *Did you get assistance from anyone while making this change?*
- *What about your organization enabled you to make this change?*
- *What about you as a person enabled you to make this change?*
- *What would enable you to make this change?*