

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 20.6.2023

Abstrakt

Stěžejním cílem této bakalářské práce je podat základní přehled a popis konceptu job crafting a přispět tím 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 jeho benefity a 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 zlepšujícího zdraví v pracovním procesu.

Klíčová slova: job crafting, zaměstnání, 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
2.2 Integrativní model job craftingu založený na potřebách	20
2.3 Off – job crafting.....	22
2.4 DRAMMA model off-job craftingu.....	23
2.4.1 Odpoutanost	24
2.4.2 Relaxace	24
2.4.3 Autonomie.....	24
2.4.4 Mistrovství	24
2.4.5 Smysl	25
2.4.6 Vztahy	25
3. Job crafting v praxi.....	26
3.1 Případové studie job craftingu.....	26
3.1.1 Fatima a Ivan.....	26
3.1.2 Šanghajští učitelé mateřských škol.....	27
3.2 Přínosy a limity job craftingu	29
3.2.1 Přínosy job craftingu	29
3.2.2 Limity job craftingu.....	31

3.3. Job crafting mezi manažerem a podřízeným	33
II. Empirická část	36
4. Cíl návrhu výzkumu	37
5. Metodika	40
5.1 Výzkumný soubor	40
5.3 Procedura	40
5.4 Analýza dat	41
5.5 Etické aspekty	43
6. Diskuze	44
Závěr	48
Reference	49
Příloha 1	59
Příloha 2	62

Seznam zkratek

JD-R	job demands – resources (pracovní nároky a zdroje)
DRAMMA	model šesti psychických 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 dle toho, jak lidé tráví čas, byly by to tři kategorie činností: volný čas, spánek a práce. Můžeme předpokládat, že práce tvoří nezanedbatelnou část našeho života. Avšak jak často si říkáme, že nás práce naplňuje? Jak často bychom raději tvořili něco jiného?

Každoroční data společnosti Gallup Inc. (2023) ukazují, že míra pracovní angažovanosti celosvětově roste. Konkrétně za minulý rok dosahovala od začátku měření (rok 2009) na nejvyšší úroveň 23 %. Avšak v České republice je tato míra pouze 15 %. Což ukazuje, že zaměstnanci v naší zemi prožívají spíše demotivovanost než zápal pro svou profesi. Na demotivovanost zaměstnanců působí vícero vlivů. Například dle Ismail a kol. (2022) se jednalo za dob pandemie covid-19 o odměny, pracovní zátěž, pracovní stres, depersonalizaci práce, nemožnost setkání se s kolegy apod. Azman a Isa (2022) rovněž uvádí faktory jako odměňování a vztahy na pracovišti, ale navíc hovoří o pracovním stresu.

Co by naopak mohlo motivaci zvyšovat? Dle autorů Wrzesniewski a Dutton (2001) zvyšuje pracovní angažovanost a motivaci fenomén job crafting. V tomto se shodují i s autory JD-R teorie Tims a Bakker (2010). Job crafting je fenomén spjatý s upravováním si pracovní pozice sobě na míru (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Vyskytuje se na světové akademické scéně delší dobu (od roku 2001). V České republice však na toto téma mnoho výzkumů není. Autoři, kteří se job craftingem u nás zabývají, jsou například Mudrák, Zábrodská a Machovcová zkoumající job crafting v rámci pracovního prostředí akademické sféry. Ovšem tento fenomén není uceleně představen v rámci rozsáhlejší práce. Taktéž nevíme, jak vypadá job crafting v praxi mezi zaměstnanci s fyzicky a psychicky náročnou profesí. Cílem bakalářské práce je tyto zmíněné nedostatky doplnit.

V teoretické části bude tudíž popsán vývoj job craftingu a klíčové teorie. Uvedeme zde opozita job craftingu, jeho volnočasovou podobu a zaměříme se na něj v kontextu modelů duševního zdraví. Neopomeneme ani důsledky tohoto fenoménu a jeho praktické podoby.

Empirická část následně rozebere dosavadní výzkum u tzv. modrých a bílých límečků (profese náročné psychicky a fyzicky). Díky tomu navrhne kvalitativní studii, jejíž cílem bude na základě rozhovoru porozumět a porovnat strategie job craftingu u dvou profesních skupin.

I. Literárně přehledová část

1. Pojem job crafting

V této kapitole se postupně seznámíme s fenoménem job crafting, s jeho definicí a významem. Užijeme k tomu jeho originální nemodifikovanou podobu. Pro lepší uchopení termínu budeme vycházet z popisu jeho opaku, který se využíval několik let před ním. Dostaneme tak základní představu o tom, co job crafting je a není.

Pojem job crafting je utvořen ze slov job („práce“) a craft („tvořit“). Jeho autorky Wrzesniewski a Dutton (2001) mají za to, že i v těch nejrutinnějších a nejméně záživných zaměstnáních lze mít vliv na podstatu dané práce. Rovněž je možné ovlivnit vnímaný smysl prováděné pracovní činnosti zaměstnancem samotným a tím i jeho pracovní identitu. Originální definice tak pojímá job crafting jako „fyzické a kognitivní změny, které jedinci činí v rámci hranic pracovních úkolů a vztahů v jejich zaměstnání“ (Wrzesniewski & Dutton, 2001, s. 179).

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, bude tato bakalářská práce používat originální název. Důvodem využití originálního názvu je jeho častější 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 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.

Pro příkladnost pojmu job crafting si uvedme alespoň jednu výpověď zaměstnance ze studie autorů Berg a kol. (2008), konkrétně se jedná o 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 je 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 mě to baví, protože jsem schopen jim pomoci a mohu pracovat s lidmi s různými zkušenostmi. (s.1)

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.

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, nikoli však z pohledu jedince (Oldham & Fried, 2016). A proto se v této podkapitole budeme zabývat pojmem job design a jeho souvislostí s pojmem job crafting. Projdeme si momenty, kde se liší i společné průsečíky.

Job design ve své nezákladnější definici lze přiblížit jako „aktuální danou strukturu práce, kterou zaměstnanec vykonává, zaměřuje se tudíž na práci jako takovou a na úkoly a aktivity, které zaměstnanec na denní bázi musí plnit“ (Oldham & Fried, 2016, s. 20). Náplň a způsoby práce určuje manažer, či organizace. Z tohoto důvodu se jedná o proces tzv. top-down, shora dolů, který se vyznačuje vnějším vnímáním práce ve vztahu k zaměstnanci. Ten nemá možnost podílet se na konečném utváření práce pomocí své proaktivity (Oldham & Fried, 2016).

Bylo by ovšem mylné domnívat se, že job design je jen o metodice daného pracovního úkolu nebo 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 změnil. Tímto vývojem se například zabývají autoři Oldham a Fried (2016).

Job design se obecně snaží popsat problematiku vztahu zaměstnance a práce, ovšem 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, který by si sám mohl modelovat svoji práci. I když manažeri

dostávali od svých podřízených zpětné vazby, byli to stále oni, jež určovali změny designu práce (Oldham & Fried, 2016).

Job crafting proto reprezentuje opačný proces job designu. Veškeré modely job craftingu se shodují, že jedinec hraje aktivní a nikoli 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. 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.

1.2 Dělení job craftingu

Pojem job crafting jsme si již definovali. Nyní je třeba zaměřit se na popis jeho původního modelu. Tento originální model job craftingu v zahraničí odstartoval vlnu výzkumů a zájmu o tento fenomén. V původním originálním modelu uvádí Wrzesniewski a Dutton (2001), že se jedná o aktivní činnost jedince v průběhu pracovního vytížení. Proto si zaměstnanec na základě přizpůsobování pracovních úkolů tvoří svět práce a formuje interakce a vztahy na pracovišti, které následně utvářejí společenské prostředí jeho zaměstnání.

Celá jejich myšlenka o tvarování si pracovního 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 úkoly, vztahy i svůj vlastní náhled na situaci. Každý máme svůj jedinečný pohled, kterým nikdo jiný kromě nás samotných nevidí, necítí a neprožívá okolí. Vše uvedené máme proto ve své kompetenci měnit, upravovat a tím dávat vlastní smysl 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 pozorovat děti především ve chvíli, kdy dostaly za úkol nakreslit obrázek rodinného domu. 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 z nich 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) popisují job crafting pracovních úkolů jako proces, při kterém dochází k posouvání formálních hranic pracovního úkolu při jeho plnění. Zaměstnanec může měnit rozsah, pořadí či počet úkolů. Má možnost dávat některým přednost a jiné zase 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 později.

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 světa, 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 se jeho význam nachází v tom, že zaměstnanci mohou měnit způsob, jak na svoji práci nahlíží. 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.

Wrzesniewski a Dutton (2001) následně hovoří o kognitivním job craftingu jako o formě, která v sobě zahrnuje změnu pohledu na svoji práci, která může přinést vyšší vnímaný smysl daného zaměstnání. Jednodušeji řečeno každý z nás má možnost se na svoji práci dívat z různých úhlů pohledu. Díky kognitivním procesům ji lze různě zpracovávat a nacházet v ní smysl.

1.2.3 Vztahový job crafting

V pracovním prostředí nejsme nikdy sami. Z tohoto důvodu se poslední forma originálního modelu job craftingu týká mezilidských vztahů a posouvání vztahových hranic v průběhu pracovního dne. Jedná se tak o množství interakcí s ostatními kolegy či klienty v práci. Je na zaměstnancích, jak často interagují s ostatními a taktéž, v jaké kvalitě tyto interakce probíhají (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Jinými slovy 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 lepší pochopení si uvedeme příklady jednotlivých druhů job craftingu. Wrzesniewski a Dutton (2001) hovoří nejprve o úkolovém job craftingu, kde například konstruktéři se pro dokončení projektu zabývají nejenom svými rutinními úkoly, ale pracují i na úkolech navíc. Konstruktéři si tak rozšíří hranice pracovního úkolu, což má za následek rychlejší dokončení celého projektu. Další příklad Wrzesniewski a Dutton (2001) se týká vztahového job craftingu konkrétně uklízeček v nemocnicích, které budují dobré vztahy s pacienty a jejich rodinami. Tímto se vnímají jako součást ozdravného procesu pacienta, ke kterému aktivně přispívají nejenom svým úklidem, ale i vztahem. U kognitivního job craftingu Wrzesniewski a Dutton (2001) uvádí příklad zdravotních sester. Tyto sestry přebírají svoji odpovědnost za pacienta a za úkoly, které nemusí na první pohled vypadat jako součást klasické náplně práce zdravotní sestry. Vnímají (mění

kognitivní náhled) svojí práci jako více důležitou hlavně v podpoře pacienta a ne jenom v rutinních medicínských postupech, které musí plnit.

2. Job crafting v kontextu modelů duševního zdraví

Fenomén job crafting již řadu let existuje. Není proto divu, že výše popsaný originální model není jediným modelem, který se snaží job crafting popsat. Cílem této kapitoly je zejména představení a vzhled do navazujících modelů a teorií job craftingu a různých jeho podob, jakou může být například off-job crafting.

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

Původní model jsme si již popsali. Nyní je třeba zaměřit se 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 atd. 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) lze definovat jako „charakteristiky práce, které mohou v zaměstnanci vyvolávat napětí, pokud převyšují jeho schopnost adaptace“ (Bakker et al., 2007, s. 275). Příkladem může být vysoký pracovní tlak ze strany nadřízených či emočně náročná schůzka a kontakt s klienty nebo kolegy, což vede ke zvýšení stresu zaměstnance (Tims & Bakker, 2010).

Pracovní zdroje (job resources) v sobě obsahují organizační, sociální, psychologické a fyziologické aspekty práce (Tims & Bakker, 2010). „Tyto aspekty mohou být funkční při dosahování cílů, mohou snižovat pracovní nároky a tím psychické a fyzické náklady. Rovněž mohou podněcovat seberozvoj a růst“ (Tims & Bakker, 2010, s. 3).

JD-R model vysvětluje job crafting jako určitou formu proaktivního chování. Pomocí něho 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. Tím 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 zdraví. 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 vlastním modelem vztahu zaměstnance a práce. Ten tvrdí, že každé pracovní prostředí má své specifické charakteristiky, které mohou být rámcově zachyceny v jednom univerzálním modelu. Tento univerzální model upřesňuje, že za pomoci dvou typů pracovních podmínek, pracovních nároků a pracovních zdrojů lze dosáhnout vyšší osobní pohody a efektivity zaměstnanců.

Původní JD-R model se ovšem věnuje spíše pracovnímu prostředí. Má tudíž 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 jeho nastavení následně podporuje zaměstnance v jejich výkonu pomocí pracovních zdrojů. Ovšem při špatně nastavených nárocích může naopak 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) ve chvíli, kdyby byli lidé pouze reaktivní, nebyla by taková rozmanitost pracovních podmínek u jedinců, 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). Dále jedinec pojímá pracovní nároky jako výzvy (např. začít nový projekt, osvojit si novou dovednost, kariérně se posunout) a snižuje pracovní nároky jako překážky (např. snížit pracovní zátěž, byrokracii). Tímto způsobem zaměstnanci mohou uzpůsobit své pracovní prostředí a zůstat motivovaní. 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, 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). De Bloom a kol. (2020) definují tento typ job craftingu jako “zaměřený a motivovaný proces, během kterého dochází ke změnám v chování a kognici jedince užitých v pracovních i mimo pracovních rolích, které společně vedou k uspokojení psychických potřeb“ (s. 1424). 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 psychické potřeby.

Job crafting se vztahuje jak k rolím, které máme v práci, tak i mimo ni v oblastech osobního života a v neposlední řadě k psychickým potřebám a jejich naplnění. Změny chování a 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 liší od typického chování a kognice jedince spojené s danou rolí v dané situaci. Psychické potřeby také 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 (2011), který potřeby definuje jako „vyvinuté tendence

vyhledávat určité základní typy psychosociální zkušenosti, cítit se dobře a prosperovat, když jsou tyto základní zkušenosti získané“ (s. 552).

Do dvou procesů TPM modelu řadíme potřeby jako motivy a potřeby jako požadavky. Potřeby jako motivy jsou nutkáními následovat popudy vedoucí k uspokojení. Potřeby jako požadavky jsou naopak podobné užívání psychologicky zdraví prospěšných živin, které lidé musí užít (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 pomocí job craftingu úsilí, které De Bloom a kol. (2020) rozdělují na dvě kategorie.

1. Vyhybavý job crafting (chování jedince spojené s vyhnutím se negativním projevům pracovních a mimopracovních rolí).
2. Přibližovací job crafting (chování jedince za účelem dosažení žádoucích projevů pracovních a mimopracovních rolí).

Pro lepší představu o vyhybavém job craftingu je dobré si představit tyto příklady. Jako praktické znázornění vyhybavého job craftingu v práci lze uvést například odložení nepříjemné schůzky, o které jedinec ví, že bude vyčerpávající nebo zaměření se na splnění méně náročných úkolů (např. administrativa), které nejsou tak stresující. Co se týče vyhybavého job craftingu mimo práci, patří sem neodpovídání na hovory a emaily z práce ve chvíli, kdy je zaměstnanec mimo ni nebo zaměření se na činnosti, které činí člověka šťastným (De Bloom et al., 2020). Z toho vyplývá, že je zde důležité mít nastavené hranice mezi prací a soukromým životem.

Pokud hovoříme o přibližovacím job craftingu v práci, můžeme zde zahrnout navrhování nových projektů, navazování vztahů s jinými kolegy v rámci firmy, snahu vytvářet nové spolupráce, iniciativu ve zlepšování procesů nebo seberozvoj. K seberozvoji patří například zlepšení dovedností počítačových, prezentačních, komunikačních apod. U přibližovacího job craftingu zaměřeného mimo práci je dobrým příkladem pořádání mimo pracovních setkání s kolegy, činnosti, které

jedince mimo práci naplňují, ale zároveň zvyšují jeho kompetence jako například sport, četba atd. (De Bloom et al., 2020).

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 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 a naší vnitřní potřeby (motivace), užíváme buď job crafting vyhýbavý nebo přibližovací. Oproti jiným modelům klade více důraz na naši motivaci, ale shoduje se s ostatními na základní myšlence člověka jako proaktivního jedince v pracovním procesu.

2.3 Off – job crafting

Následující typ job craftingu lze v nastíněné podobě vidět již v řádcích výše. 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. Tento čas mimo práci, kdy používáme job crafting, označujeme jako off – job crafting.

Off – job crafting Kosenkranius a kol. (2020) popisují jako „trávení volného času nejen pouhým zapojením se do volnočasových aktivitách, ale hlavně ve smyslu proaktivních činností vedoucích k mezilidským vztahům, k učení, k osobnímu rozvoji a dosahování cílů celkově ve vztahu k práci“ (s. 2). 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 různých aktivit. Tyto aktivity mohou být spojené například s odpočinkem, s činnostmi kolem jejich bydlení či s koníčky. Tím dochází k uspokojení psychických potřeb mimo pracovní dobu, což považujeme za off-job crafting (Kosenkranius et al., 2020).

Jak již vidíme výše, mimo pracovní čas souvisí s časem pracovním. Off-job crafting lze pojímat jako strategii k doplnění vyčerpaných zdrojů. Nese v sobě kapacitu k vyrovnání se s pracovními stresory a její úspěšné využití snižuje negativní zatížení pracovními nároky a také snižuje šanci na vyhoření (Pijpker et al., 2022).

Proto off-job crafting lze popisovat na základě psychických potřeb vyplývajících z DRAMMA modelu uvedeném níže autorů Kujanpaa a kol. (2021). Zároveň tito autoři pojímají off-job crafting jako proaktivní chování jedince během mimopracovního času za účelem naplnění psychických potřeb. Je to tedy možný způsob, jak jedinci naplní své potřeby a následně časem zlepši 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, které vysvětlují důležitost volného času. Ten predikuje tzv. optimální fungování neboli vysokou osobní pohodu na jedné straně a na straně druhé nízkou nepohodu (Kujanpaa et al., 2021).

Zkratka celého modelu DRAMMA vystihuje šest psychických 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 fyzické a psychické zdroje, které během pracovního dne člověk vyčerpá (Newman et al., 2014). V podstatě jako by člověk dobíjel své síly, stejně jako po celém dni dá nabít telefon, jelikož jeho baterie klesla nízko.

Job crafting se ve své volnočasové podobě off-job craftingu projevuje především v aktivní možnosti jedince účelně měnit svůj kognitivní náhled a uzpůsobovat tak chování, aby uspokojil své psychické potřeby. Uspokojením těchto potřeb doplní vyprázdněné zdroje a obecně zvýší svoji osobní pohodu, a tudíž se zbaví pracovního

stresu či se s ním lépe vyrovná (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 odpoutaní. Při odpoutanosti dochází nejenom k fyzickému, ale i k psychickému odpojení se od pracovních povinností, úkolů, vyřizování pracovních záležitostí apod. Taktéž v sobě nese i složku kognitivní, kdy nepřemýšlíme o naší práci a během této doby v podstatě od práce abstinujeme (Sonnentag & Fritz, 2007).

2.4.2 Relaxace

Sonnentag a Fritz (2007) pojmají 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. Existuje spousta technik, ovšem nejdůležitější je pozitivní 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 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 subjektivní rovnováhy mezi náročností výzvy a jejich dovednostmi. Následně se skrze mistrovství dostanou do stavu totálního pohlčení 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 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 objevujících se v tomto modelu.

2.4.6 Vztahy

Jako lidé nežijeme v uzavřeném vakuu, každý den se setkáváme, dochází k interakcím a každý z nás na tyto interakce rozličně reaguje. Ovšem jedno máme společné, a to potřebu vztahů, respektive potřebu sounáležitosti. 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). 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 prevencí proti depresím a různým projevům stresu a únavy.

3. Job crafting v praxi

Již jsme si popsali teoretické modely a definice job craftingu v průběhu let. Teoretické modely jsou dobrými vodítky pro přemýšlení o tomto tématu. Ovšem je třeba se zaměřit i na praktické příklady, což je cílem této kapitoly. Níže si proto rozebereme některé případové studie job craftingu a prozkoumáme jeho výhody a nevýhody. Rovněž se podíváme na job crafting z hlediska postavení jedinců v hierarchii organizace a jejich možnostmi job crafting využívat.

3.1 Případové studie job craftingu

3.1.2 Fatima a Ivan

Celé znění případové studie Fatima a Ivan lze nalézt ve studii Wrzesniewski a kol. (2010). Pro účely této práce postačí krátké shrnutí. Fatima a Ivan jsou oba manažeři středního managementu velkých korporací. Jejich situace je shodná v tom, že se ve své práci necítí šťastní, ale přesto změnu práce nevolí ani jeden. Místo toho sahají po job craftingu jako po způsobu změny svého chování vedoucím ke snížení pracovního stresu a zvýšení spokojenosti (Wrzesniewski et al., 2010). V tomto světle se tedy job crafting jeví jako možný způsob copingu. Coping obecně je pojímán jako strategie ke zvládnutí nějaké hrozby, problému apod., jež v sobě zahrnuje také snahy o zvládnutí jakékoliv nové a problémové situace (Lazarus, 1966). Přestože výše zmínění jsou ve složité pracovní situaci, job crafting jim pomůže s daným problémem pracovat a vyřešit jej ku prospěchu všech.

Za zmínku jistě stojí fakt, že oba manažeři v uvedených studiích používají job crafting, který má nejbliže k originálnímu modelu, tedy job crafting kognitivní, úkolový, a vztahový (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

U příkladu Fatimy se ukazuje, jak využívá všechny tři výše zmíněné formy. Vizuálně si znázorní aktuální pracovní situaci, která ji nevyhovuje a pak situaci ideální, kde si navrhne a zhodnotí jakým způsobem ideálu docílit. Zaměřuje se na změnu úkolů (plní si nové cíle, které ji naplňují), vztahů (použije svůj dobrý vztah s vlivným přítelem k přesvědčení ostatních o lepším přístupu k ní) a nakonec i 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 smysl rozvíjet. Nakonec se díky němu cítí lépe. Také se zaměřuje na to, aby byl pro firmu ještě více přínosnější a nachází nové projekty, které úspěšně realizuje. Již není tolik nervózní ze špatného vztahu s vysoce postaveným nadřízeným. V důsledku svých zdárných projektů je kladně hodnocen nejen svým nadřízeným, ale i vedením společnosti, kde je zastoupena osoba, se kterou má Ivan špatný vztah (Wrzesniewski et al., 2010).

Celkově tedy se Fatima soustředila komplexně na všechny formy job craftingu najednou, Ivan se naopak zaměřil nejprve na vztahy a následně na úkoly, které plynuly z dobrého vztahu s nadřízeným a tím změnil svoji práci k lepšímu. Společným znakem obou studií je především konečná přeměna pracovní nespokojenosti 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, jak je daná společnost zaměstnanci hodnocena“ (s. 5).

3.1.2 Šanghajští učitelé mateřských škol

V novější kvalitativní studii se autoři Zheng a kol. (2023) zaměřili na učitele mateřských škol v Šanghaji, kde odhalovali podoby jednotlivých druhů job craftingu v praxi. Navíc uvedli i jeho pozitivní a negativní dopady, které účastníci studie popisovali.

Úkolový job crafting byl prováděn pedagogy tím způsobem, že měnili předepsaný obsah úkolů. Rovněž měnili pracovní procesy, pracovali jako tým a přinášeli nové zdroje (např. nové vědomosti, sponzory pro aktivity školky, způsob vedení výuky apod.). Vše je dobře vidět na výpovědi jednoho učitele, který uvedl:

Jednoho dne z jara děti s velkým zájmem pozorovaly přírodu v rozpuku. Rozhodl jsme se tedy, že namísto plánované matematiky vezmu děti k bujně kvetoucí rostlině, kterou následně namalují. Děti byly nadšené a všechny

odvedly skvělou práci. Z hodiny matematiky se tak stala hodina malování a všichni byli spokojeni. (Zheng et al., 2023, Task Crafting)

Z hlediska kognice učitelé vnímali svoji práci tak, že aktivně měnili pohled na dané charakteristiky profese. Dále měnili vnímání smyslu a hodnoty jejich práce a očekávání, které od práce mají. Ostatně o kognitivním job craftingu jeden participant hovořil takto:

Svoji práci vnímám jako určité poslání, jelikož platy učitele v mateřské školce nejsou velké. Musím se proto zaměřit na jiné věci, které mi v práci dávají smysl. Například mě těší být dětem průvodcem v počátcích života a být u toho, jak rostou. (Zheng et al., 2023, Cognitive Crafting)

U vztahového job craftingu učitelé uplatňovali zejména budování pevných a hlubokých vztahů mezi sebou a dětmi. Vyhýbali se interakci, která jim byla nepříjemná a nastavili si jasné hranice profesionální odpovědnosti. Jak uvádí jeden učitel:

Na začátku své kariéry jsem byl velice zahlcen nadměrnými požadavky rodičů. Následně jsem si však uvědomil, že nejsem tím, kdo poskytuje službu zákazníkovi, ale že dělám práci profesionálního pedagoga. Nastavil jsem si proto jasné hranice své odpovědnosti a nadměrné nároky rodičů jsem začal odmítat. (Zheng et al., 2023, Relational Crafting)

Je tedy zjevné, že učitelé mateřských škol pracovali se všemi formami job craftingu. Otázkou však je, jaký efekt užití job craftingu učitelům přinesl? Zjištění Zheng a kol. (2023) lze hodnotit jako pozoruhodné. Efekt job craftingu byl nejenom pozitivní, ale i negativní, což se v případových studiích Fatima a Ivan vůbec nezmiňuje, respektive se hovoří o job craftingu zejména v pozitivním smyslu.

Pozitivní efekt dle participantů působil obecně řečeno na psychické a fyzické zdraví. Konkrétně se jednalo o snížení pracovního stresu, zátěže a zmírnění depresivních symptomů. Při zvýšené zátěži prožívali učitelé vyšší míru odolnosti,

dosahovali také lepší pracovní výkonnosti, a dokonce některým pomohl job crafting neopustit svoji práci a zvládnout tak nepříznivou situaci, i když už byli k odchodu nakloněni. Pozitivní efekt se však neodrážel jen na učitelích, ale i na jejich vykonané práci a tím i na dětech a jejich rodičích (Zheng et al., 2023).

Negativní efekt někteří učitelé uváděli jako strach a stres z možných následků job craftingu, které porušují zažitě normy a standardy. Také ne vždy se pozitivně zamýšlená snaha job craftingu zdařila. Učitelé byli tudíž kritizováni okolím a zejména vedením školek. Zajímavé však je, že negativní efekt nejvíce uváděli právě ředitelé školek, kteří byli ve studii rovněž dotazováni. Ti se obávali možných problému při nepoužívání standardních postupů a metod. Uváděli rizika užití job craftingu, který dle nich vedl hlavně ku prospěchu učitelům, kteří tak podkopávali cíle a důležitost instituce mateřské školy (Zheng et al., 2023).

Poukázáním na efekty jsme trochu předběhli do následující kapitoly. Ovšem pozoruhodné na této případové studii je, že hlavní podíl vnímaných negativních efektů plynul z obav nadřízených, kteří se řídí striktními procesy a obávají se je porušit. Zdá se tedy, že někdy je proces důležitější než možná funkční věc. Nyní se však od pohledu na job crafting skrze případové studie posuňme na jeho empiricky ověřené přínosy a limity.

3.2 Přínosy a limity job craftingu

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

3.2.1 Přínosy job craftingu

V metaanalýze autorů Rudolph a kol. (2017) se objevuje přínos job craftingu obecně v přetváření si pracovní role sobě na míru. Což má za následek pozitivní efekt v oblasti osobní pohody, pracovního výkonu, pracovní angažovanosti,

pracovní spokojenosti a postojích ke svému zaměstnání. Výčet to není malý, níže si uvedeme, alespoň některé efekty podrobněji.

Zaměříme se nejprve na osobní pohodu ve vztahu k job craftingu. Dle Tims a kol. (2013a) job crafting zvyšuje prožívanou osobní pohodu, což doložili na vzorku 288 participantů a na základě JD-R modelu. Autoři konkrétně uvedli, že vysoká míra pracovních zdrojů zvyšuje osobní pohodu zaměstnance. Ve chvílích, kdy zaměstnanci užili job craftingu pro úpravu náročných nároků práce, zvýšila se jejich pracovní spokojenost a snížila se míra možného vyhoření. Je tudíž přínosné užít job crafting pro vyšší spokojenost zaměstnanců a tím zlepšit pracovní prostředí. Byť se to zdá být proces méně kontrolovatelný pomocí firemních procesů, nese v sobě důležité možnosti, které se v každém z nás skrývají.

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 (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.

S pracovním výkonem je ve vztahu k job craftingu spojená pracovní angažovanost. Tims a kol. (2013b) sledovali job crafting individuální, v týmu a v propojení s pracovní angažovaností. Zjistili tak, že job crafting má pozitivní efekt na pracovní výkonnost právě skrze pracovní angažovanost, což navíc platí jak při pracovním výkonu jedince o samotě, tak i v týmu. A pracovní výkon je právě to, co firmy od svých zaměstnanců vyžadují. Je tudíž nasnadě využít job crafting i jako nástroje ke zvýšení pracovního výkonu zaměstnanců a díky tomu k růstu firmy.

K podobným výsledkům jako autoři předešlé studie dospěli i výzkumníci Yadav a Dhar (2022) ve své studii na hotelovém personálu a hotelových vedoucích. Navíc uváděli, že pracovní angažovanost lze brát jako motivační spojnicí mezi job craftingem a pracovním výkonem. K tomu ještě přidali vliv nadřazených, který když

job crafting podporoval, zvyšoval se pracovní výkon. Můžeme tudíž přemýšlet o job craftingu nejenom v kontextu pracovního zdraví, copingu apod., ale také v rámci pracovní výkonnosti.

Pracovní spokojenost jako důležitý prvek pracovního života je dle autorů Li a kol. (2023) dána třemi formami job craftingu (kognitivní, vztahový, úkolový) skrze vnímanou shodu mezi pracovní rolí a svými schopnostmi a potřebami. Tudíž pomocí aktivní manipulace s pracovními zdroji a nároky si dokážeme tvořit práci dle nás samotných a dosáhnout tím pracovní spokojenosti.

Job crafting sebou přináší mnohé pozitivní efekty, které většina autorů studií vyzdvihuje a apeluje na praktické využití těchto poznatků. Studie jsou tedy zaměřeny spíše na tyto pozitivní aspekty. My se však zaměříme i na možné problémy či nástrahy, které v sobě job crafting skrývá.

3.2.2 Limity job craftingu

Vše má své limity, to jest jeden z axiomů platný bez důkazů. Proto si Oldham a Hackam (2010) pokládají spoustu otázek ohledně problémů plynoucích z job craftingu. Ku příkladu se dotazují ohledně možných negativních efektů na firemní procesy a standardy. Nebo uvažují nad porovnáním se mezi lidmi stejné pozice, kdy někdo bude mít větší možnost užít job crafting a druhý ne a zda to nepovede k nižší pracovní spokojenosti. Souhlasím proto s jejich kritickými výtkami a očekáváními.

Na limity job craftingu se zaměřili Harju a kol. (2021), kteří ve své studii poukázali na fakt, že v sobě job crafting nese nejen pozitivní, ale i negativní efekty. Konkrétně pokud jedinec zaměřuje job crafting směrem ke zvládnutí pracovních nároků, které jsou typu pracovní komplexnosti (výzvy, které jedinec zvládne, i když jsou náročné), jeho osobní pohoda se zvyšuje. Když se však pokouší zvládnout a utvářet takové nároky, které jsou mimo jeho síly (jedná se o pro konkrétního jedince nadměrnou pracovní zátěž), může job crafting přispět k potencionálnímu výskytu syndromu vyhoření. Tento poznatek my připomíná Csikszentmihályiho (1990) fenomén flow, kdy je třeba rovnováhy pro dosažení stavu plynutí, viz. výše v teoretické části. Můžeme proto uvažovat, že rovnováha se v job craftingu vyskytuje implicitně jako možný prediktor jeho správného užití, kdy ve chvílích

sladění pracovních nároků a pracovních zdrojů dojde k naplnění jeho pozitivních efektů.

Dále Harju a kol. (2021) dodávají, že pokud se jedinec vyhýbá řešení problému, může pracovní komplexnost poklesnout. Optimální nastavení jedince pro job crafting je nižší, což může vést ke snížení pracovní angažovanosti a zvyšovat tak možnost výskytu syndromu vyhoření. Je nám tedy zjevné, že job crafting při nesprávném přístupu jedince či při nadměrně náročné situaci pozbývá své účinnosti. Navíc to, proti čemu je efektivní intervencí, může i způsobit. Je třeba mít na paměti, že i když by se dal job crafting přirovnat k možnému léku, tak jako u každého léku nesprávné množství může způsobit neblahé následky nebo pozbyde na své účinnosti.

Pozoruhodný pohled na nevýhody job craftingu přináší autoři Dierdorff a Jensen (2018), kteří hovoří o efektivitě job craftingu z hlediska jeho úrovně či míry. Slabý job crafting je takový, kdy jedinec své aktivity v tvarování si práce skrývá před ostatními a jeho chování v rámci job craftingu není tak viditelné. Jakmile však nastane střední úroveň job craftingu, kdy kolegové a manažeři, začínají pozorovat odlišné chování od dané pracovní roli, začne docházet ke konfliktům a negativnímu vnímání jedince ostatními. Nakonec je zde uvedena i vysoká míra job craftingu, který je již dobře viditelný a ve zřetelné interakci s hranicemi dané pracovní role.

Dierdorff a Jensen (2018) ukazují, že střední úroveň job craftingu má negativní dopady na pracovní výkonnost, avšak se zvyšující se mírou job craftingu tyto dopady mizí a job crafting má pozitivní důsledky. U job craftingu střední úrovně se tvoří konflikty mezi jedincem a jeho okolím. Job crafting se tak stává v rámci výkonu daného zaměstnance neefektivní. Avšak je nutné dodat, že Dierdorff a Jensen (2018) ve své studii sledují, že na závazek a pracovní spokojenost daného jedince je vliv job craftingu stále pozitivní i přes negativní důsledky na pracovní výkon. Vysoká úroveň job craftingu se nejeví jako problematická. Je to dáno nejspíše tím, že jedinec je díky tvoření si své práce více efektivní. Zároveň proběhlo zvážení zpětné vazby od okolí a tím i rozšíření hranic pracovní role, která je v souladu s organizací. Daný zaměstnanec tedy musí překonat prvotní nesoulad mezi

svým přístupem k práci a představami okolí o jeho pracovní roli. Pokud se mu to podaří, je job crafting efektivní nástroj pro formování práce.

Limity job craftingu spočívají především v možné nerovnováze nároků práce, které je jedinec schopen zvládat a také v disharmonii aktivního snažení jedince a problémů, které řeší. Dále pak velký limit job craftingu můžeme nalézt i ve vztahu jeho míry a jedincova okolí, manažerů, kteří mohou job crafting vnímat spíše negativně. Tudíž i nastavení organizace a odhodlanost manažerů dát zaměstnancům možnost užívat job crafting hraje důležitou roli v jeho důsledcích.

3.3. Job crafting mezi manažerem a podřízeným

Již víme, jak vypadají různé podoby job craftingu v praxi. Tims a kol. (2013a) hovoří o tom, že každý zaměstnanec je schopen užívat job craftingu jako nástroje pro tvoření si práce, a to bez ohledu na typ zaměstnání, které vykonává. Ovšem je otázkou, zda má opravdu každý jedinec stejné možnosti nebo se dle pozice v dané organizaci jeho užití job craftingu prohlubuje či stagnuje. Proto je užitečné podívat se na profese, které najdeme ve struktuře společnosti nízko a mohou být často fyzicky náročné. Je rovněž třeba neopomenout i profese, které jsou výše postavené, kde zaměstnanci většinu pracovního dne tráví v sedě a jejich výkon probíhá spíše na mentální než fyzické úrovni.

Nejprve se zaměříme na pracovní pozici výše postavenou, na které jedinci využívají především své psychické kapacity k dokončení úkolu konkrétně manažeri. Ve studii Minda a Mudło-Głagolska (2019) přišli autoři s pozoruhodným poznatkem, že manažeri spíše užívají úkolový job crafting v porovnání s nevedoucimi pozicemi. Zatímco kognitivního a vztahového job craftingu uplatňují podobně jako jejich podřízení. Což je dáno tím, že manažeri na své pozici vykazují vyšší úroveň autonomie. Díky méně striktnímu pracovnímu prostředí více využívají možnosti rozšiřovat a formovat hranice pracovního úkolu. Manažeri tak mají větší volnost, jsou to přeci jen oni, kteří tvoří pravidla, procesy apod., které mohou být pro podřízené v určitém směru svazující. McKevitt a kol. (2022) navíc zjistili, že projektový manažeri užívají zejména úkolový a vztahový job crafting. Přičemž úkolový vede k celkovému zdárnému dokončení projektu a vztahový naopak tento efekt nemá, ale zlepšuje pracovní spokojenost. Je to dáno tím, že úkolový job

crafting umožňuje posunout hranice úkolů, zavést inovace, které by v rigidním prostředí nebyly možné. Vztahový job crafting pak dotváří celkovou atmosféru na pracovišti, kdy dobré vztahy a pomoc kolegů zvyšují pracovní spokojenost. Za zmínku stojí i fakt, že kognitivní job crafting zde hrál ne příliš velkou roli.

Pojďme se nyní přesunout na pozice, kde je třeba více zapojit při práci fyzickou zdatnost a rovněž postavení ve struktuře společnosti je na nižší úrovni konkrétně na pozice dělnické. Solberg a Wong (2016) ve své studii výrobních dělníků a jejich manažerů uvádí, že na využití job craftingu a překonání nadměrné pracovní zátěže mají vliv nejen schopnosti se přizpůsobit ze strany zaměstnance, ale i míra autonomie, kterou od svého vedoucího zaměstnanec dostane. Když nadřízení vyžadovali striktní dodržování pracovního procesu méně, dělníci užívali možnosti job craftingu více a tím dosahovali i pozitivních aspektů s tím spojených. Je však nutné dodat, že pokud jsou jedinci obecně méně schopni se přizpůsobovat pracovním výzvám, které lze shledat jako příliš zátěžové, autonomní prostředí tvořené vedoucím pracovníkem není příliš efektivní. Jedinci za tohoto předpokladu mohou v job craftingu a řešení náročných pracovních povinností selhávat.

Berdicchia a Masino (2019) navíc dodávají, že způsob vedení zaměstnanců a jejich kontrola ze strany nadřízených se zásadním způsobem podílí na využívání job craftingu daným podřízeným. Job crafting, který je v souladu s plány organizace, zvyšuje efektivitu a je prospěšný. Toto je důležité, protože, aby byl job crafting brán jako dobrý nástroj pro organizace a zaměstnance, musí být přínosný a nesmí jít proti zájmům dané firmy. Berdicchia a Masino (2019) poukazují na to, že svazující styl nadřízeného snižuje možnost užívat job crafting, což má negativní dopady i na jedincovo vnímání vlastních schopností a výkonnost. Naopak pomocný styl vedení, kdy nadřízený s podřízeným spíše spolupracuje, diskutuje a zahrnuje do rozhodování i jeho zpětnou vazbu, zvyšuje možnosti užití job craftingu, jeho spokojenost a soulad s cíli organizace.

Lze tudíž uvažovat, že i když Tims a kol. (2013a) hovoří o možnosti job craftingu pro všechny, tak míra a způsoby jakými je job crafting prováděn se mezi profesemi mohou lišit. Existují zřejmě profese či pracovní pozice, kde jsou možnosti pro užití job craftingu vyšší. Rovněž jsou i pracovní pozice, kde díky manažerským stylům

či obtížně se měnícím firemním procesům jsou pro jedince, kteří jsou níže postavení, tyto možnosti přizpůsobovat si práci nižší. Jak víme z kapitoly o výhodách job craftingu, je řada benefitů, který tento přístup k práci má. Zřejmě se tak podílí i na zvládnání fyzicky či psychicky náročné práce. Touto otázkou se proto budeme zabývat v empirické části.

II. Empirická část

4. Cíl návrhu výzkumu

Job crafting znamená dle Wrzesniewski a Dutton (2001) schopnost utvářet si práci. Jedná se však o základní koncept, který neuvádí rozdíly mezi jednotlivými druhy zaměstnání. Srovnáme-li jednotlivé typy zaměstnání z pohledu možností užívat job craftingu, širší využití tohoto nástroje se u jednotlivých profesí liší. Což může mít vliv na zvládání následných nároků pracovní pozice. Případné negativní dopady či nároky na zdraví, které sebou daná pracovní pozice přináší, lze 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) zaměstnanců 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 (mohli si dělat více pauz, efektivněji zvládali úkoly, jejichž postup plnění si určovali sami) se objevily menší problémy se zotavením.

U psychicky náročné práce jsou psychosociální pracovní nároky 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, s. 1). Rovněž i narušený spánek je způsoben psychosociálními nároky práce. Navíc narušený spánek implikuje vyšší pracovní nároky, menší sociální oporu, nižší míru kontroly a vyšší vnímaný stres. Oproti tomu fyzicky náročná práce nepredikuje narušený spánek (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) popisují 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) pojímají nejen jako jedince s prací, která je převážně v kanceláři

a je méně fyzicky náročná. Jsou zde 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. Konkrétně se jedná o role hlídače pracovního prostředí, role poradce manažerů při zavádění opatření nebo 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 psychických 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 je vyšší u modrých než u bílých límečků. Nakonec i vztah mezi pracovními nároky a tendencí odejít do předčasného důchodu je silnější u bílých límečků. 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 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). Tak zjistíme, jak tyto skupiny užívají job craftingu v praxi.

Návrh výzkumu 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). Zde zachycují 166 vzorců job craftingu. 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. 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 dvou 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 navíc docházet 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 co nejdetailněji.

Jako první výzkumník probanda přivítá v místnosti, kde nebudou rušení. Ze strany výzkumníka dojde k prolomení ledů a případné nervozity respondenta. Probandovi bude představen koncept job crafting, následně postup průběhu rozhovoru a účel studie. Pokud nebude něco jasné, 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). Tak 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. Tímto způsobem 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 tvoří a uspořádávají pohled na společnost 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. Bude se jednat o záznamy v nichž účastníci popisovali snahy job craftingu, které již učinili nebo chtěli učinit a také všechny popisy vnímaných zkušeností spojených s job craftingem (např. motivace k využití job craftingu nebo překážky, kterým při

jeho uplatnění čelili). Jednotlivým identifikovaným záznamům přidělí experimentátor kódy dle teoretické kategorie, do které spadají (kognitivní, úkolový a vztahový job crafting) a dle dalších kritérií ze seznamu otázek. Konkrétně se jedná o samotné úsilí job craftingu 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 rychle pryč. Také miluji krátké ranní rozhovory u kávovaru, kdy se ptám i na soukromé věci. Možná i díky tomu za mnou kolegové sami chodí, když potřebují pomoc 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 chováním, 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 naopak, kde se objevují dle definované skupiny

probandů nejvíce. Určíme tím nejen společné vzorce job craftingu pro obě skupiny, ale i ty rozdílné. Tím dostaneme finální odpovědi na naše výzkumné otázky.

5.5 Etické aspekty

Celá studie bude probíhat pod záštitou Komise pro etiku ve výzkum FF UK. Participantí 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 účastníků 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. Naopak jim dá možnost sebereflexe a případných nápadů na seberozvoj po debriefingu, který bude každému poskytnut, kde bude možnost se 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, 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 Constitution of the WHO (1946) definováno jako “stav úplné tělesné, duševní a sociální pohody, nikoli pouhé nepřítomnosti nemoci nebo vady“ (s. 1315).

Pracovní zdraví a jeho podpora na pracovišti tak v sobě dle ENWHP (2018) 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.

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, tudíž dané společnosti generuje zisk. Ve chvíli, kdy je nemocný však organizaci vznikají nemalé náklady, které rychle rostou. Jedná se tedy rovněž 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 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) ve své studii již dříve identifikoval 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 job 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 uvedených výše. Celkově všechny tyto studie reflektují praktické projevy job craftingu v reálných datech dle teorie originálního modelu.

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

Jako limitující zde můžeme vidět i výběr teorie. Koncept originálního modelu, který byť je konceptem, na něhož navazují nebo se i vymezují další, může přinést neúplný rámec, který nedokáže zachytit celkový potenciál job craftingu. Taktéž se tento koncept může jevit zastaralé v kontextu novějších teorií jako například modelu job craftingu zdrojů rozšiřující a zužující se pracovní role (Bruning & Campion, 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 nikoli mimo ni v jeho volnočasové podobě, která je neméně důležitá. 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 autorů Tims a kol. (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). Rovněž 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. Jistě 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. Tato studie by zjišťovala, jak jednotlivé formy job 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 (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).

Dále by bylo prospěšné zjišťovat pomocí osobnostních dotazníku, jaké typy osobností využívají job crafting více, které způsoby job craftingu jsou nejúčinnější a jak zvýšené využití job craftingu souvisí s pracovním výkonem. V neposlední řadě by bylo užitečné 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 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. Nahlíželo se na něj i z hlediska motivace a uspokojování potřeb pomocí pracovních 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 vhodného pracovní prostředí pro zaměstnance. Práce také uvedla off-job crafting, volnočasovou podobu 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 a prozkoumání možností job craftingu dle pozice zaměstnance v hierarchii společnosti.

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 (fyzické a psychické). Přičemž rozdělení těchto aspektů a tím observace bílých a modrých límečků může být dobrým základem pro návazné studie. Ty 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 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*, *38*(7), 1129-1136. <https://doi.org/10.5665/sleep.4828>
- Azman, F., & Isa, N. (2022). Demotivation Factors That Influence Oil Palm Plantation Workers. *IOP conference series. Earth and environmental science*, *1059*(1), 12010. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1059/1/012010>
- 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>
- Berdicchia, D., & Masino, G. (2019). Leading by leaving: Exploring the relationship between supervisory control, job crafting, self-competence and performance. *Journal of management & organization*, *25*(4), 572-590. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.67>

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*. 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., Mazzetti, G., Van Den Heuvel, M., Sijbom, R. B. L., Pelzer, V., Chiesa, R., & Prati, G. (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/ap10000495>
- 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/ap10000295>
- European Network for Workplace Health Promotion. (2018). *The Luxembourg declaration on workplace health promotion in the European Union*. <https://www.enwhp.org/?i=portal.en.policies-and-declarations>
- Frankl, V. E. (2016). *A přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor* (4. vydání). Karmelitánské nakladatelství.
- Fransson, E. I., Nyberg, S. T., Heikkilä, K., Alfredsson, L., Bacquer, D. D., Hamer, M., Bonenfant, S., Casini, A., Clays, E., Goldberg, M., Koskenvuo, M., Knutsson, A., Leineweber, C., Hanson, L. L. M., Nordin, M., Singh-Manoux, A., Suominen, S., Vahtera, J., Westerholm, P., . . . Kivimäki, M. (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). <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>
- Gallup, Inc. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>

- 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. (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>
- Harju, L. K., Kaltiainen, J., & Hakanen, J. (2021). The double-edged sword of job crafting: The effects of job crafting on changes in job demands and employee well-being. *Human resource management, 60*(6), 953-968. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>
- 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>

- Ismail, S. B., Sujak, S. F., Aziz, S. N. A., Mearaj@Saja, M., Nawi, S. M., Mamat, N. H., Po, Nur A. M. T. A. A. (2022). Exploring Work Demotivations among Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 12(6), 1808 – 1823. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v12-i6/13918>
- 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. <https://doi.org/10.3389/ijph.2022.1604787>
- Kosenkranus, 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). <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>
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2023). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current psychology (New Brunswick, N.J.)*, 42(13), 11155-11169. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02390-3>
- 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>

- Mckevitt, D., Carbery, R., & Collins, S. (2022). Job crafting in project management: Implications for project success and career satisfaction. *International journal of project management*, 40(7), 741-749. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.08.004>
- Minda, M., & Mudło-głagolska, K. (2019). Job crafting among managers. The mediation role of autonomy at work. *Polish psychological bulletin*, 50(4), 334-344. <https://doi.org/10.24425/ppb.2019.131315>
- Mudrák, J., Zábrodská, K., & Machovcová, K. (2019). Kumulace výhod nebo utváření práce? Organizační a psychologické podmínky rozvoje výzkumné excelence u výzkumníků na začátku kariéry. *Československá psychologie*, 63(4), 445-465. <https://psycnet.apa.org/record/2019-53075-005>
- 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>
- Oldham, G. R., & Hackman, J. R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 463-479. <https://doi.org/10.1002/job.678>
- 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., Tušl, 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. (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). <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>
- Solberg, E., & Wong, S. I. (2016). Crafting one's job to take charge of role overload: When proactivity requires adaptivity across levels. *The Leadership quarterly*, 27(5), 713-725. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.03.001>
- 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*. (2. vydání). 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>

- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013a). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology, 18*(2), 230-240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>
- Tims, M., Bakker, A., Derks, D., & van Rhenen, W. (2013b). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & organization management, 38*(4), 427-454. <https://doi.org/10.1177/1059601113492421>
- Wang, H., Demerouti, E., & Blanc, P. M. L. (2017). Transformational leadership, adaptability, and job crafting: The moderating role of organizational identification. *Journal of vocational behavior, 100*, 185-195. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>
- World Health Organization. (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). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard business review, 88*(6), 114. https://www.researchgate.net/publication/298577066_Managing_yourself_Turn_the_job_you_have_into_the_job_you_want
- Yadav, A., & Dhar, R. L. (2022). Effect of Job Crafting on Hotel Frontline Employees' Work Role Performance: The Role of Work Engagement and Leader-Member Exchange. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, ahead-of-print* 19(21), 1-23. <https://doi.org/10.1080/15256480.2022.2114972>

Yang, Y., Yan, X., Zhao, X., 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>

Zheng, C., Jiang, Y., Zhang, B., Li, F., Sha, T., Zhu, X., & Fan, W. (2023). Chinese Kindergarten Teachers' Proactive Agency in Job Crafting: A Multiple Case Study in Shanghai. *Early childhood education journal*. <https://doi.org/10.1007/s10643-023-01455-1>

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

(kladená 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 budou přicházet do styku s ostatními v práci, s kým budou hovořit, aby udělali svou práci nebo koho zahrnou

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:

Změnil/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

(kladená 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?*