

CZYM JEST JOB CRAFTING? PRZEGLĄD KONCEPCJI TEORETYCZNYCH DOTYCZĄCYCH KSZTAŁTOWANIA PRACY

WHAT IS JOB CRAFTING?
A REVIEW OF THEORETICAL MODELS OF JOB CRAFTING

Łukasz Kapica, Łukasz Baka

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy / Central Institute for Labour Protection – National Research Institute, Warsaw, Poland
Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy / Department of Ergonomics, Laboratory of Psychology and Sociology of Work

STRESZCZENIE

W ostatnich latach w psychologii pracy można zaobserwować wyraźny wzrost zainteresowania zjawiskami pozytywnymi. Jednym z nich są zachowania inicjowane przez pracowników, zmierzające do przekształcania warunków pracy w celu zwiększenia satysfakcji z pracy oraz jej dopasowania do potrzeb i zdolności. Zachowania te są nazywane kształtowaniem pracy (*job crafting*). Wraz rozwojem badań nad tym zagadnieniem powstawały, a następnie ewoluowały, jego odmienne koncepcje teoretyczne i definicje. Celem niniejszej pracy było ich usystematyzowanie i przeprowadzenie krytycznej analizy. Poddano analizie 5 różnych modeli teoretycznych kształtowania pracy: Wrzesniewski i Dutton, Tims i Bakker, Zhang i Parker, Bindl i wsp. oraz Kooij i wsp. W publikacji przedstawiono różnice pomiędzy tymi podejściami oraz mocne strony i punkty krytyczne każdego z nich. Med. Pr. 2021;72(4):423–436

Słowa kluczowe: psychologia pracy, przekształcanie pracy, *job crafting*, modele teoretyczne kształtowania pracy, psychologia pozytywna, zjawiska i procesy psychologiczne

ABSTRACT

In recent years, there has been a clear increase in the interest in positive phenomena in work psychology. One of such issues is employee-initiated behavior aimed at transforming working conditions in order to increase job satisfaction and match it to one's needs and abilities. These behaviors are referred to as job crafting. With the development of research on this issue, different theoretical concepts and definitions of job crafting were created and then evolved. The aim of the work is to systematize them and perform a critical analysis. The article analyzes 5 theoretical models of job crafting: Wrzesniewski and Dutton's model, Tims and Bakker's model, Zhang and Parker's model, Bindl et al.'s model, and Kooij et al.'s model. The publication presents the differences between these models, and strengths and critical points of each of them. Med Pr. 2021;72(4):423–36

Key words: work psychology, job redesign, job crafting, theoretical models of job crafting, positive psychology, psychological phenomena and processes

Autor do korespondencji / Corresponding author: Łukasz Kapica, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Zakład Ergonomii, Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy, ul. Czerniakowska 16, 00-701 Warszawa, e-mail: lukap@ciop.pl
Nadesłano: 3 lutego 2021, zatwierdzono: 21 kwietnia 2021

WSTĘP

W ostatnich 20 latach w badaniach nad funkcjonowaniem ludzi w środowisku pracy można zaobserwować wyraźny wzrost zainteresowania zjawiskami pozytywnymi [1,2]. Wcześniej większość prac badawczych

koncentrowała się przede wszystkim na identyfikacji źródeł zachowań dysfunkcyjnych, patologii organizacyjnej i dolegliwościach psychofizycznych pracowników. Przegląd artykułów opublikowanych w latach 1996–2004 w czołowych amerykańskich czasopismach z nurtu psychologii pracy pokazał, że 94% tych tekstów

poświęcono zjawiskom negatywnym [3], które Bakker i Schaufeli [4] włączyli do tzw. grupy czterech D – zniszczenia (*damages*), choroby (*diseases*), zaburzenia (*disorders*) i dysfunkcji (*disfunctions*). Konsekwencją takiej dysproporcji była niewielka wiedza o zachowaniach pracowników, które są źródłem szeroko rozumianego dobrostanu w pracy.

Rozwój psychologii pozytywnej [1] sprawił, że obecnie dysponuje się znacznie większą wiedzą praktyczną dotyczącą budowania zasobów [2], zaangażowania w pracę [5], kształtowania zachowań prospołecznych [6] i satysfakcji z pracy [7]. Psychologia pozytywna podkreśla, że praca może być dla człowieka źródłem szczęścia i poczucia sensu oraz okazją do rozwoju osobistego i samorealizacji [2,8]. Chociaż psychologia pozytywna jest przedmiotem wielu polemik, a nawet kontrowersji, to obecnie stanowi jeden z popularniejszych nurtów [9].

W ostatnich latach dało się zauważyć, że w gronie zagadnień szeroko eksplorowanych w kontekście pozytywnych oddziaływań w pracy jest *job crafting*, nazywany w polskojęzycznej literaturze także „kształtowaniem pracy” [10,11] lub „przekształcaniem pracy” [12]. Wpisując frazę „job crafting” w wyszukiwarkę EBSCO, otrzymuje się 32 publikacje z lat 2009–2012, 106 publikacji z lat 2013–2016 oraz 209 z lat 2017–2020 (stan na 20 listopada 2020 r.). Można zatem zauważyć znaczący wzrost zainteresowania tym tematem wśród badaczy. Chociaż zwiększenie popularności tego zagadnienia przekłada się na zainteresowanie nim w badaniach polskich, to w polskiej literaturze nie ma jeszcze pracy przeglądowej dotyczącej tego zagadnienia. Należy także zwrócić uwagę, że wraz z rozwojem badań powstawały, a następnie ewoluowały, odmienne koncepcje teoretyczne i definicje *job craftingu*. Istnieje zatem potrzeba ich usystematyzowania i przeanalizowania.

Celem niniejszej pracy było przeprowadzenie systematycznego przeglądu występujących w literaturze modeli teoretycznych *job craftingu* i ich krytycznej analizy. Autorzy niniejszej pracy nie znaleźli polskojęzycznego opracowania, w którym podjęto się przeprowadzenia podobnego przeglądu.

Czym jest *job crafting*?

Pojęcie *job craftingu* zostało wprowadzone do psychologii w 2001 r. przez amerykańskie badaczki Wrzesniewski i Dutton [13, s. 179]. Od tamtego czasu na podstawie wielu badań i pod wpływem różnych teorii doczekało się kolejnych koncepcji teoretycznych.

Obecnie nie ma jednej, ogólnie przyjętej definicji *job craftingu*. Najczęściej określa się go jako podejmowanie

przez pracownika z własnej inicjatywy, a często także bez wiedzy przełożonego, zachowań zmierzających do przekształcenia pracy [10,12]. Początkowo w podejściu Wrzesniewski i Dutton celem przekształcania pracy zawartym w jego definicji było przede wszystkim nadawanie sensu i znaczenia pracy, zwiększenie płynących z niej satysfakcji oraz zaangażowania, odporności i produktywności [13,14]. Wraz z rozwojem badań nad tym zjawiskiem jego definicja ewoluowała. Zgodnie z nowszym podejściem przekształcanie pracy obejmuje także dostosowywanie sposobu pracy do indywidualnych preferencji, zdolności, motywów czy pasji pracownika [15]. Badacze zgodnie podkreślają, że *job crafting* nie jest jednorazowym, epizodycznym zachowaniem, ale nieustannym i systematycznym procesem [10,14]. Zachowania te mogą przejawiać pracownicy z różnym stażem pracy, na różnych stanowiskach i w różnych branżach [16].

Jako uwarunkowania *job craftingu* badacze wskazują zarówno czynniki organizacyjne, np. poziom autonomii pracowników [17,18] i dobry klimat dla innowacji [19], jak i cechy osobowości, np. przekonanie o własnej skuteczności [20] i osobowość proaktywną [18,19]. W licznych badaniach, w tym metaanalizach [18], wykazano wiele korzystnych następstw, jakie *job crafting* przynosi pracownikom i organizacji. Należą do nich: wzrost zaangażowania w pracę [15,21–24], wzmocnienie zasobów osobistych [18] lub dobrostanu [25], a także zmniejszenie nudy [26]. Ponadto *job crafting* zwiększa wydajność pracownika [15,25,27,28], jego kreatywność [29] i poziom zachowań obywatelskich [10,30], co jest korzystne także dla organizacji. Dlatego stosowane są również interwencje mające na celu zwiększenie poziomu *job craftingu* u pracowników [26,28,31].

METODY PRZEGLĄDU

Przełudem literatury objęto czas od ukazania się pierwszej pracy Wrzesniewski i Dutton na temat *job craftingu* w 2001 r. [13] do początku 2020 r. Do analizy włączono prace zarówno empiryczne, jak i przeglądowe oraz teoretyczne zawierające frazę „*job crafting*” w tytule lub wśród słów kluczowych. Publikacje wyszukiwano w bazach elektronicznych Web of Science, PubMed i APA PsycNet. Ograniczono się do prac w językach angielskim i polskim. Do przeglądu włączono te artykuły, które wniosły do literatury przedmiotu nowe ujęcia lub w istotnym stopniu je rozbudowały bądź modyfikowały wcześniej istniejące. W artykule poddano analizie 5 najważniejszych modeli teoretycznych *job craftingu*,

tj. zaproponowane przez Wrzesniewski i Dutton, Tims i Bakker, Zhang i Parker, Bindl i wsp. oraz Kooij i wsp.

WYNIKI PRZEGLĄDU

Model Wrzesniewski i Dutton

Pierwszy model *job craftingu* opracowały Wrzesniewski i Dutton [13]. Rozumiały go jako „zmianę granic pracy związanych z wykonywaniem zadań, relacjami z innymi oraz znaczeniem pracy” [13]. Według tych autorek *job crafting* dotyczy zatem 3 obszarów pracy: wykonywania zadań (*task crafting*), relacji interpersonalnych w pracy (*relational crafting*) i myślenia o pracy (*cognitive crafting*) [10,13,14]. Model przedstawiono na rycinie 1.

Obszar wykonywania zadań obejmuje działania polegające na:

- dodawaniu do zakresu obowiązków takich zadań, które nadają sens pracy, pozwalają się rozwijać lub pasjonują pracownika;
- koncentrowaniu się na tej części zadania, która przynosi satysfakcję;
- nadawaniu nowego sensu zadaniom;
- przeprojektowywaniu sposobu wykonywania zadań.

W obszarze relacji interpersonalnych mieszczą się działania polegające na:

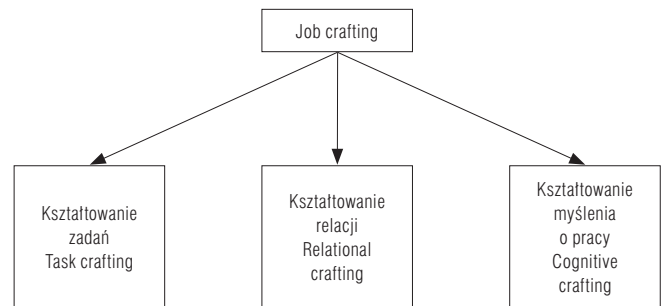
- budowaniu nowych relacji międzyludzkich,
- celowym unikaniu relacji frustrujących,
- zmianie znaczenia relacji (jej pogłębianiu),
- adaptowaniu relacji w kierunku wzrostu zaufania, wsparcia lub udzielania pomocy.

Obszar myślenia o pracy dotyczy natomiast:

- zmiany ogólnego stosunku do pracy (traktowania jej jako czegoś więcej niż sumy zadań – np. „buduję ważny budynek”, a nie tylko „układam cegły”);
- konkretyzacji przekonań odnośnie do satysfakcjonujących zadań lub relacji;
- szukania powiązań między pracą a własnymi zainteresowaniami bądź tożsamością [14].

Tak rozumiany *job crafting* przebiega zazwyczaj w 3 etapach, na które składają się motywacja do zmian, rozpoznanie ich możliwości i aktywne ich wprowadzanie [13,14]. Motywacja do zmian może wynikać z potrzeby zwiększenia efektywności radzenia sobie z wymaganiami pracy, zwiększenia poczucia kontroli w pracy, poprawy obrazu siebie jako pracownika lub poprawy relacji interpersonalnych ze współpracownikami i przełożonymi.

Badania prowadzone w oparciu o model Wrzesniewski i Dutton przez długi czas miały charakter wyłącznie jakościowy, a *job crafting* mierzono w nich



Rycina 1. Model Wrzesniewski i Dutton [13]
Figure 1. Wrzesniewski and Dutton's model [13]

na podstawie informacji uzyskiwanych w pogłębionych wywiadach z pracownikami. Dopiero przed kilku laty Slep i Vella-Brodrick opracowali narzędzie *Job Crafting Questionnaire* (JCQ) mierzące ten konstrukt w omawianym ujęciu [16]. Składa się on z 3 podskal odpowiadających obszarom *job craftingu*: kształtowanie zadań, myślenia i relacji. Polską adaptację tego narzędzia – *Kwestionariusz kształtowania pracy* – opracowali Kasprzak, Michalak i Minda [10]. Badania polskiej próby potwierdziły jego rzetelność i trafność, a także 3-czynnikową strukturę z czynnikiem wyższego rzędu – ogólnym *job craftingiem* [10]. Nadal jednak badania prowadzone w nurcie tej teorii często mają charakter jakościowy [32].

Chociaż model Wrzesniewski i Dutton wciąż pozostaje bardzo popularnym ujęciem, to niektórzy badacze zgłaszają pod jego adresem wiele uwag krytycznych. Przykładowo Leana, Appelbaum i Schevchuk [33] piszą, że o ile model Wrzesniewski i Dutton silnie akcentuje rolę jednostki w kształtowaniu pracy, o tyle nie doszacowuje roli zespołu pracowniczego. Ich zdaniem *job crafting* może przebiegać także kolektywnie, dlatego w swoim modelu teoretycznym podzieliły go na kształtowanie pracy indywidualne (*individual job crafting*) i zespołowe (*collaborative job crafting*), definiując ten drugi obszar jako „działanie diady lub grupy pracowników, którzy razem dokonują zmian fizycznych i poznawczych w zadaniach lub relacjach w pracy” [33]. Koncepcja ta była wykorzystywana także w późniejszych badaniach nad zachowaniami zespołowymi [34,35].

Lu i wsp. dokonali natomiast podziału wewnątrz modelu *job craftingu* na fizyczne kształtowanie (*physical job crafting*), odnoszące się do liczby lub formy wykonywanych czynności w pracy, oraz na kształtowanie relacji (*relational job crafting*) – nie uwzględnili zatem wymiaru kształtowania myślenia o pracy [36]. Z kolei Berg i wsp. [37] zauważyli, że *crafting* może dotyczyć

zarówno pracy, jak i aktywności poza nią. Wprowadzili więc podział na *job crafting* i *leisure crafting*, odnoszący się do kształtowania czasu wolnego. W tym pierwszym obszarze wyróżnili 3 komponenty: rozwijanie zadań (*task expanding*), np. podkreślanie wyróżnionych zadań, rozwijanie pracy (*job expanding*), np. dodawanie zadań, i przekształcanie roli (*role reframing*), np. zmianę postrzegania swojej roli w pracy. Drugi z obszarów podzielili na doświadczenia zastępcze (*vicarious experiencing*) i przeżywanie hobby (*hobby experiencing*).

Inną uwagę krytyczną wobec klasycznego ujęcia *job craftingu* zgłosili twórcy modelu wymagania w pracy – zasoby (*job demands-resources* – JD-R). Tims i Bakker uznali, że klasyczne ujęcie nie uwzględnia roli wymagań i zasobów w pracy w kontekście zarówno samej natury *job craftingu*, jak i jego uwarunkowań oraz skutków [38]. Stwierdzili także, że *job crafting* może przybierać inne – nieuwzględnione w modelu Wrzesniewski i Dutton – formy [38]. W ostatnich latach zaproponowane przez Tims i Bakkerę nowsze podejście do kształtowania pracy zyskało dużą popularność.

Model Tims i Bakker

Punktem wyjścia opracowania alternatywnego ujęcia *job craftingu* był dla Tims i Bakkerę model JD-R [38], zgodnie z którym do radzenia sobie z czynnikami ryzyka w pracy (tj. fizycznymi, psychologicznymi, społecznymi i organizacyjnymi wymaganiami w pracy) niezbędne są zasoby. Pozwalają one pracownikowi osiągać cele zawodowe, stymulują jego osobisty rozwój i uczenie się oraz obniżają ponoszone koszty związane z obciążeniem pracą, przez co zapobiegają negatywnym następstwom (np. wypaleniu zawodowemu) [39,40].

Zasoby mogą odnosić się do cech: samej pracy – tzw. zasoby zadania (np. różnorodność pracy), relacji interpersonalnych – tzw. zasoby społeczne (np. wsparcie od współpracowników), osobistych (np. przekonanie o własnej skuteczności), a także do czynników organizacyjnych (np. jakość przywództwa) [41]. Tak więc zasoby z jednej strony stanowią bufor chroniący przed negatywnymi skutkami wymagań, a z drugiej są również, poprzez inicjowanie procesów motywacyjnych (*motivational proces*), źródłem kształtowania pozytywnych postaw wobec pracy. Zgodnie z omawianym podejściem zjawisko *job craftingu* jest uruchamiane w wyniku wysokich wymagań w pracy i niewystarczających zasobów do radzenia sobie z nimi. Jest to więc niejako reakcja zaradcza, służąca poradzeniu sobie z zaistniałą sytuacją i zapobiegająca negatywnym konsekwencjom zdrowotnym.

Na podstawie typologii stresorów Cavanaugh i wsp. [42], Tims i Bakker wyróżnili w środowisku pracy 2 rodzaje stresorów: stresory–utrudnienia i stresory–wyzwania. Pierwsze z wymienionych odnoszą się do tych wymagań, które wchodzą w konflikt z innymi obowiązkami w pracy i utrudniają rozwój osobisty, np. konflikt ról i presja czasu. Drugie mogą być natomiast postrzegane jako umożliwiające rozwój osobisty – zdobycie nowych umiejętności i doświadczeń, poszerzenie horyzontów lub wzmocnienie poczucia własnej skuteczności, np. wymagania poznawcze i różnorodność pracy [42].

Zdaniem autorów modelu *job crafting* przywraca równowagę między wymaganiami a zasobami, co skutkuje wzrostem zaangażowania w pracę, satysfakcją z niej i zwiększoną wydajnością. Większe zaangażowanie, oddziałując zwrotnie, korzystnie wpływa na zasoby. Tym samym autorzy umieszczają *job crafting* jako mediator w sformułowanej wcześniej w modelu JD-R spirali pozytywnych wzmocnień [38,43,44]

Koncepcja teoretyczna *job craftingu* Tims i Bakkerę [38] początkowo zakładała istnienie 3 wymiarów: zwiększania zasobów w pracy, zwiększania wymagań w pracy postrzeganych jako wyzwanie oraz zmniejszania wymagań postrzeganych jako przeszkody. W empirycznej weryfikacji modelu wykazano jednak, że w skład pierwszego wymiaru wchodzi 2 czynniki. Ostatecznie przyjęty model (rycina 2) zawiera następujące czynniki – formy *job craftingu* [15]:

- zwiększanie zasobów strukturalnych,
- zwiększanie zasobów społecznych,
- zwiększanie wymagań – wyzwań,
- zmniejszanie wymagań – przeszkód.

Model 4-czynnikowy potwierdzono również w badaniu w polskiej próbie [12]. Narzędziem pomiaru w tym modelu była *Job Crafting Scale* (JCS) autorstwa Tims, Bakkerę i Derks [15], której polską wersję opracowali Rogala i Cieślak [12].

Nie wszystkie badania potwierdzają 4-czynnikową strukturę tak rozumianego *job craftingu*. Przykładowo w badaniach Nielsen i Abildgaard [45] najlepsze dopasowanie uzyskał model 5-czynnikowy, obejmujący: zwiększanie wymagań – wyzwań w pracy (*increasing challenging job demands*), zmniejszanie społecznych wymagań (*decreasing social job demands*), zwiększanie zasobów społecznych (*increasing job resources*), zwiększanie ilościowe wymagań (*increasing quantitative job demands*) i zmniejszanie wymagań – przeszkód (*decreasing hindering job demands*). Być może różnice w strukturze narzędzia wynikały z tego, że badaniami

objęto pracowników wykonujących prace fizyczne – którzy, jak się okazało, także stosują *job crafting* – a nie pracowników umysłowych, jak to zrobiono we wcześniejszych opracowaniach.

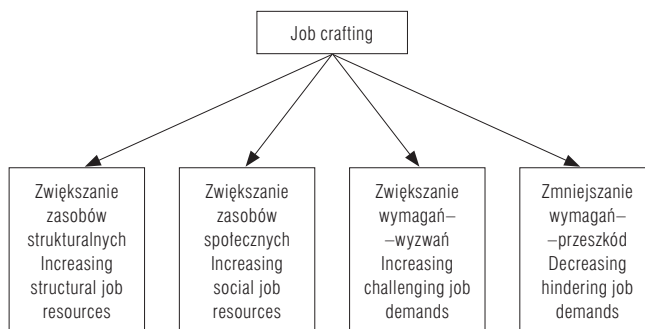
Wobec opisanej koncepcji *job craftingu* różni autorzy zgłaszali uwagi krytyczne o charakterze zarówno teoretycznym, jak i empirycznym. Pierwsze z nich wiążą się z włączeniem wymagań w pracy jako cechy składowej *job craftingu*, a także potraktowanie potrzeby zredukowania tych wymagań jako motywu go uruchamiającego. Zdaniem niektórych autorów zachowania zmierzające do redukcji właściwości pracy (perspektywa negatywna) nie są jednak zgodne z ogólną definicją *job craftingu* (o perspektywie pozytywnej) [46]. Drugi argument wynika z badań empirycznych i metaanaliz – wskazane zachowania nie wykazują korelacji z innymi pozytywnymi aspektami pracy, takimi jak satysfakcja z pracy lub zaangażowanie w nią, a także z osobowością proaktywną [18]. W badaniach nad włoską wersją JCS badacze usunęli z narzędzia ten aspekt *job craftingu* [47].

Wątpliwości budzi także arbitralność podziału stresorów na wyzwania i utrudnienia, jaką zakłada model Cavanaugh [42]. Zgodnie z wynikami najnowszych metaanaliz na sposób percepcji danego stresora wpływają różnice indywidualne, sposoby atrybucji, dostęp do zasobów pracy, poziom kompetencji zawodowych, a także specyfika zawodu [48,49]. Wykazano również, że percepcja ta jest niestabilna w czasie, tzn. jednego dnia pracownik może oceniać zadania w pracy jako wyzwania, a innego – odczuwać, że te same zadania utrudniają mu pracę [48].

Model Zhang i Parker

Nie wszyscy badacze odrzucają wymiar przekształcania pracy związany ze zmniejszaniem natężeń właściwości pracy jak zmniejszanie wymagań. Zhang i Parker [50], analizując literaturę i wykazane w niej zależności między poszczególnymi obszarami *job craftingu*, spróbowali zintegrować obie koncepcje teoretyczne – Wrzesniewski i Dutton oraz Tims i Bakker.

Zaproponowali oni hierarchiczny, 3-poziomowy model *job craftingu*. Pierwszy poziom dotyczy jego podziału na unikanie (*avoidance*) i dążenie (*approach*), stanowiące 2 odrębne orientacje (*job crafting orientation*). Badacze odwołali się tu do teorii motywacji dążenie–unikanie [51]. Zwiększanie (dążenie) dotyczy poszukiwania i działania w zakresie pozytywnych aspektów pracy, natomiast unikanie – minimalizowania lub uciekania od jej aspektów negatywnych. Drugi poziom



Rycina 2. Model Tims i Bakker [15]

Figure 2. Tims and Bakker's model [15]

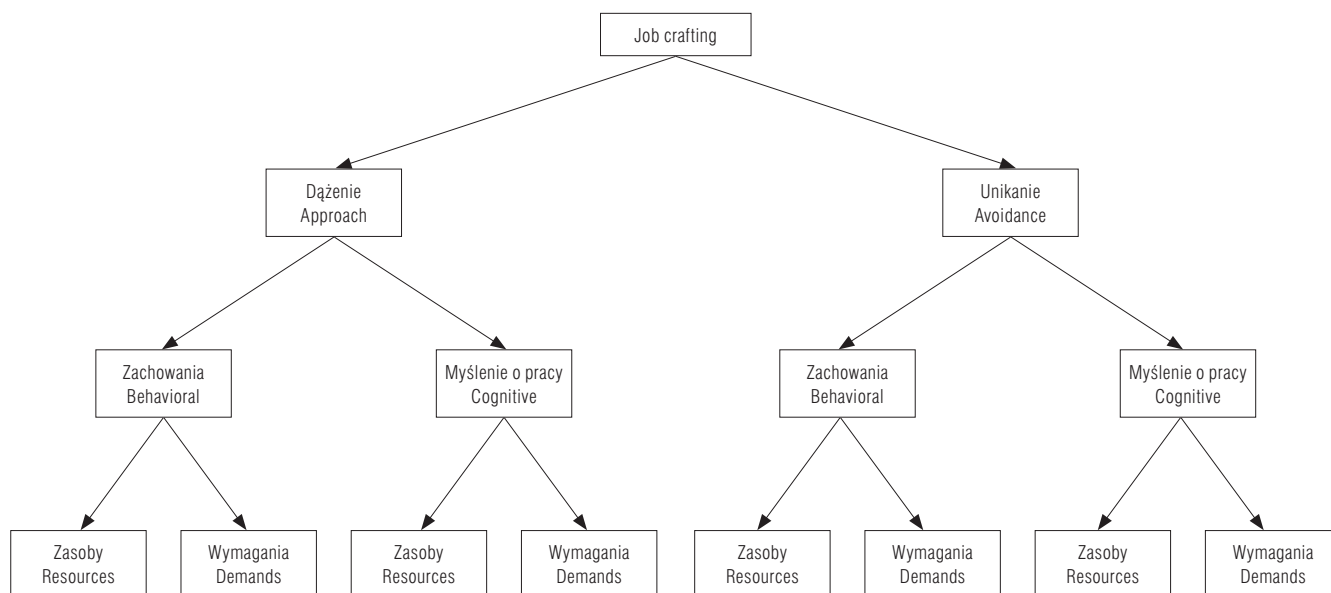
modelu dotyczy różnych form *job craftingu* i dzieli je na zachowania (*behavioral crafting*) oraz myślenie o pracy (*cognitive crafting*). Obydwie formy mogą przyjmować orientację skierowaną zarówno na unikanie, jak i na dążenie. Na trzecim poziomie każda z form dzieli się pod względem treści (*job crafting content*) będącej celem przekształcania, tzn. na działania na zasobach (*resources*) i wymaganiach (*demands*).

Tym samym model wskazuje na istnienie kolejno zdefiniowanych i popartych przez autorów przykładami 8 różnych typów *job craftingu* [50], są to:

- behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby – działania mające na celu zdobywanie pozytywnych zasobów;
- behawioralne kształtowanie zwiększające wymagania – działania mające na celu zwiększanie pozytywnych wymagań;
- poznawcze kształtowanie zwiększające zasoby – przeformułowanie pracy;
- poznawcze kształtowanie zwiększające wymagania – przeformułowanie swoich wymagań na wyzwania lub postrzeganie ich jako mniejszych;
- behawioralne unikanie w kategorii zasobów – działania mające na celu uniknięcie tych aspektów pracy, w których brakuje pozytywnych zasobów;
- behawioralne unikanie w kategorii wymagań – działania mające na celu uniknięcie trudnych wymagań (przeszkód);
- poznawcze unikanie w kategorii zasobów – przekształcenie myślenia o pracy w celu uniknięcia lub zmniejszenia tych aspektów pracy, w których brakuje pozytywnych zasobów;
- poznawcze unikanie w kategorii wymagań – przeformułowanie myślenia o pracy w celu uniknięcia doświadczania wymagań.

Model przedstawiono na rycinie 3.

Autorzy modelu wskazali także na to, że *job crafting* jest poprzedzany przez wiele predyktorów związanych



Rycina 3. Model Zhang i Parker [50]
Figure 3. Zhang and Parker's model [50]

z charakterem samej pracy, różnicami indywidualnymi, motywacjami i społecznym kontekstem, a także prowadzi do wielu pozytywnych konsekwencji – postaw, zachowań, dobrostanu i innych. Ponadto badacze przyporządkowali poszczególne predyktory i konsekwencje do określonych obszarów *job craftingu*. Model Zhang i Parker wymaga weryfikacji empirycznej [50].

Do modelu Zhang i Parker odwołali się w swoich badaniach Fong i in. [52], którzy podzielili *job crafting* na zwiększanie i unikanie, uwzględniając jednak wyłącznie aspekty behawioralne w oparciu o itemy JCS. Wykazali oni, że przełożeni zauważają u swoich pracowników *job crafting* związany w większym stopniu z unikaniem niż ze zwiększaniem. Co więcej, pracodawcy, którzy obserwują takie zachowania, w mniejszym stopniu udzielają wsparcia swoim pracownikom. Badanie Fong i in. [52] nie stanowi jednak pełnej weryfikacji modelu hierarchicznego. Weryfikacja ta, jak sugerują Zhang i Parker [50], może odbywać się na 2 sposoby – należy zweryfikować istnienie czynników wyższego rzędu za pomocą badań dostępnymi narzędziami lub mogą powstać nowe narzędzia pomiaru na bazie koncepcji.

Model Bindl i wsp.

Model ten jest rozwinięciem modelu Wrzesniewski i Dutton [53]. Jego autorzy uzupełnili 3 klasyczne wymiary *job craftingu* (tj. kształtowanie zadań, myślenie o pracy i relacje w niej) o dodatkowy wymiar – kształtowanie umiejętności (*skill crafting*), który zdefiniowali

jako „zainicjowane przez pracowników wysiłki zmierzające do zmiany umiejętności w pracy tak, aby lepiej wykonywać swoją pracę” [53, s. 607]. Założyli ponadto, że każdy z obszarów może przyjmować 2 rodzaje ukierunkowania: promocyjne – na zwiększanie (*promotion-oriented*), oraz prewencyjne – na zapobieganie (*prevention-oriented*). Wyodrębnili tym samym 8 wymiarów *job craftingu* (rycina 4).

Job crafting zorientowany promocyjnie dotyczy działań mających na celu osiągnięcie zysków, a zorientowany prewencyjnie polega na staraniach minimalizowania możliwych przeszkód lub negatywnych konsekwencji. W swojej teorii Bindl i wsp. zwracają szczególną uwagę na rolę indywidualnych potrzeb, które warunkują przewagę stosowania określonego wymiaru *job craftingu*. Bazując na swoim modelu i wykorzystując itemy własne oraz pochodzące z innych kwestionariuszy *job craftingu*, badacze ci opracowali 28-itemową wersję JCQ [53].

W odróżnieniu od wcześniej opisanych modeli Bindl i wsp. podkreślają rolę indywidualnych potrzeb pracowników, które różnicują sposoby kształtowania pracy. Badacze ci zakładają, że różne potrzeby motywują pracowników do podejmowania różnych strategii *job craftingowych*, z różnym ukierunkowaniem – zorientowanym na zwiększanie lub zapobieganie [53].

Podobnie jak w przypadku koncepcji opartej na modelu JD-R, wątpliwości może budzić umieszczenie orientacji zapobiegania. Badacze [53] twierdzą jednak, że *job crafting* ukierunkowany na zapobieganie reprezentuje

aktywne zmiany w pracy, które umożliwią uniknięcie skutków czynników negatywnych. Zaznaczają przy tym, że w ich koncepcji ukierunkowanie na zapobieganie nie jest równoznaczne z wycofaniem w pracy i nadal stanowi formę proaktywnego zachowania. Na przykład kształtowanie relacji zorientowane na zapobieganie może przejawiać się ograniczaniem nawiązywania nowych relacji społecznych w pracy przy jednoczesnym pielęgnowaniu i pogłębianiu już istniejących, sprawdzonych relacji ze współpracownikami.

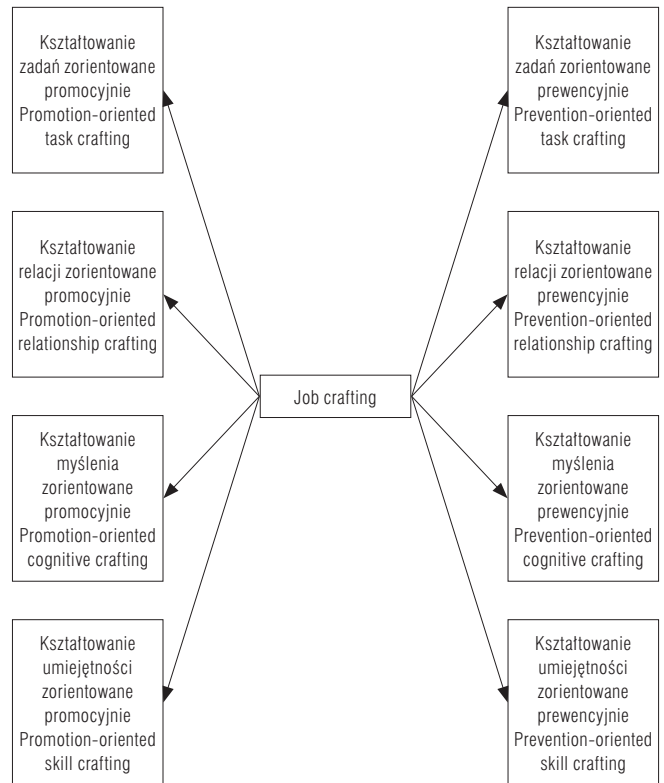
Kształtowanie zadań zorientowane na zapobieganie obejmuje redukcję stresu poprzez zmniejszenie wielozadaniowości i wkładanie wysiłku w te rodzaje zadań, które są mniej stresogenne – np. mniej ważne, ale wciąż istotne z punktu widzenia osiągania celu. Podobnie kształtowanie umiejętności zorientowanych na zapobieganie przynosi minimalizowanie niepowodzeń poprzez skupienie się pracownika na tym, co robi on najlepiej, i optymalizację swojej wydajności w tym obszarze wiedzy. Kształtowanie myślenia o pracy zorientowane na zapobieganie może oznaczać z kolei koncentrację na najlepszych aspektach pracy przy redukowaniu myślenia o jej aspektach negatywnych [53]. Autorzy podejmują zatem próbę zdefiniowania kategorii związanych z zapobieganiem w sposób pozytywny, tak by nie stanowiły one sprzeczności teoretycznej z ogólną definicją *job craftingu*.

Model Kooij i wsp.

Jednym z nowszych ujęć *job craftingu* jest model zaproponowany przez Kooij i wsp. [54]. Ich zdaniem *job crafting* polega przede wszystkim na działaniach mających na celu przystosowanie sposobu wykonywania pracy do zasobów pracownika, co skutkuje lepszym dopasowaniem na linii człowiek–praca.

Na rolę dopasowania pracownika do środowiska pracy zwracali uwagę Wrzesniewski i Dutton [10], jednak ta idea nie była wykorzystywana w późniejszych koncepcjach *job craftingu*. Kooij i wsp. uważają także, że istotą *job craftingu* jest dokonywanie zmian w obrębie zadań zawodowych [54], tak aby pasowały do osobistych zasobów pracownika, jego pasji i mocnych stron. Podobnie Berg, Dutton i Wrzesniewski [14,55] podkreślają, że aby stworzyć lepsze dopasowanie osoba–praca, pracownicy powinni skupić się na indywidualnych motywach i pasjach.

Kooij i wsp. [54] konceptualizują więc *job crafting* jako inicjatywę pracownika w dostosowaniu pracy do swoich mocnych stron (w celu lepszego ich wykorzystania) i zainteresowań. Dodają przy tym, że zainteresowania



Rycina 4. Model Bindla i wsp. [53]

Figure 4. Bindl et al.'s model [53]

mogą kształtować tożsamość człowieka, np. osoba interesująca się graniem na gitarze nie tylko „gra na gitarze”, ale „jest gitarzystą”.

Na podstawie takiej koncepcji Kooij i wsp. [54] opracowali 9-itemowy kwestionariusz składający z 2 podskal kształtowania potwierdzonych w analizie czynnikowej – kształtowania w kierunku mocnych stron (*job crafting strengths*), np. skupianie się na zadaniach, w których jest się dobrym, i kształtowania w kierunku zainteresowań (*job crafting interests*), np. skupianie się na zadaniach, które są szczególnie interesujące. Na jego bazie powstała także kolejna wersja narzędzia z trzecim czynnikiem – kształtowania pracy w kierunku rozwoju (*job crafting develop*), dotycząca np. poszukiwania zadań, które aktywują niewykorzystane dotąd umiejętności.

Autorzy narzędzia podkreślają, że niektóre działania *job craftingu* mogą nie mieścić się w ramach 2 czynników – kształtowania w kierunku mocnych stron i zainteresowań, gdyż *job crafting* może dotyczyć także pracy nad deficytami czy chęcią rozwoju nowych umiejętności, co zawiera się w trzecim czynniku [31]. Model przedstawiono na rycinie 5.

Na podkreślenie zasługuje to, że model Kooij i Kuijpers jest nowym oraz całkowicie odmiennym spojrzeniem na składowe *job craftingu*. Wiąże się to jednak



Rycina 5. Model Kooij i wsp. [31]
Figure 5. Kooij et al.'s model [31]

z małą liczbą opublikowanych badań w tym podejściu. Ponadto model ten nie jest umieszczony w szerszym kontekście teoretycznym, jak ma to miejsce w przypadku koncepcji opartej na modelu JD-R.

Podsumowanie

Podsumowując powyższe koncepcje, można zauważyć ich zróżnicowanie pod względem rozumienia *job craftingu* i jego składowych. Koncepcje teoretyczne można ogólnie pogrupować na te, w których podział wymiarów *job craftingu* dokonuje się wokół perspektywy myśli–zachowania (czyli co jest przedmiotem *job craftingu*), lub zwiększanie–unikanie (tzn. jak odbywa się *job crafting*), bądź też uwzględniające obie te perspektywy [46]. W tabeli 1 przedstawiono kluczowe koncepcje *job craftingu* wraz z ich głównymi mocnymi i słabymi stronami.

Jedną z bardziej widocznych różnic jest uwzględnienie (bądź pominięcie) w modelu działań negatywnych, polegających na unikaniu, zmniejszaniu czy wycofaniu się z pewnych aspektów pracy. Niektórzy badacze sprzeciwiają się tak szerokiej konceptualizacji omawianego konstrukt i postulują usunięcie takich aspektów z koncepcji *job craftingu* [46]. Odmienne postrzegane są także motywy tkwiące u podłoża *job craftingu*. Różni badacze jako jego siłę napędową wskazują potrzebę obniżania wymagań w pracy [17], wzmacniania własnych zasobów [15,17] lub dopasowania pracownika do pracy [17,31,54,55]. Wszystkie te działania służą jednak wspólnemu celowi, jakim jest polepszenie warunków pracy.

Można także zauważyć znaczące różnice w zakresie liczby badań ilościowych opublikowanych w danym podejściu. Zdecydowanie najczęstszą koncepcją wykorzystywaną w opublikowanych pracach oryginalnych jest ta bazująca na modelu JD-R.

Ciekawe spojrzenie na modele *job craftingu* zaproponowali natomiast Kim i Beehr [56]. Zauważyli oni, że koncepcję Wrzesniewski i Dutton można także

umieścić w modelu JD-R. Kształtowanie zadań odnosi się do zmian w zasobach takich jak autonomia zadań czy różnorodność, kształtowanie relacji odnosi się do takich zasobów jak klimat społeczny, relacje z przełożonymi czy wsparcie społeczne, a kształtowanie myślenia o pracy prowadzi do następujących zasobów: motywacja do pracy i satysfakcja z niej.

WNIOSKI

Chociaż w literaturze przedmiotu koncepcja kształtowania pracy jest opisywana od ponad 19 lat, to wciąż nie osiągnięto zgody co do rozumienia tego zjawiska, jego cech składowych ani motywów leżących u jego podłoża. Mimo to badania nad *job craftingiem* są prowadzone bardzo intensywnie, a zainteresowanie samym zjawiskiem zdaje się rosnać. Wiele badań opublikowanych w bazach elektronicznych pochodzi z 2020 r., chociaż nie brakuje także publikacji z lat 2018–2019. Badania te sprawiają, że w coraz większym stopniu są poznawane uwarunkowania i konsekwencje kształtowania pracy. Należy zauważyć, że 2 najpopularniejszymi w badaniach modelami kształtowania pracy są: prezentowany przez Wrzesniewski i Dutton oraz wymagania–zasoby.

Niewątpliwą zaletą koncepcji przekształcania pracy w modelu wymagania–zasoby jest umieszczenie tych zachowań w znacznie szerszym kontekście teoretycznym, który jest często wykorzystywany w badaniach w psychologii pracy i organizacji oraz doczekał się wielu weryfikacji empirycznych. Wiedza dotycząca *job craftingu* oraz wymagań w pracy i zasobów wzajemnie się uzupełniają. Model wymagania w pracy–zasoby przynosi wyjaśnienie rozumienia charakteru przekształcania pracy, z kolei *job crafting* wnosi do modelu dodatkowy element, wskazuje na możliwości rozwijania zasobów i wymagań–wyzwań oraz redukcji wymagań–przeszkód i tym samym stanowi dodatkowy mediator w zaobserwowanej już wcześniej spirali pozytywnych wzmocnień.

Badania nie muszą jednak ograniczać się do tych 2 najpopularniejszych modeli. Warto również rozwijać alternatywne modele *job craftingu* i prowadzić badania w ich nurtach, takich jak modele Zhang i Parkera, Bindl i wsp. oraz Kooij i wsp. Pierwszy z nich nadal czeka na weryfikację w przyszłych badaniach. Pozostałe 2 – chociaż stosunkowo nowe – stanowią jednak interesujące i wartościowe spojrzenie na zagadnienie. Adaptacja do warunków polskich narzędzi powstałych w ramach tych modeli wzbogaciłaby znacząco możliwości badawcze polskich uczonych.

Tabela 1. Zestawienie najważniejszych koncepcji *job craftingu*
Table 1. A summary of the most important concepts of job crafting

Piśmiennictwo Reference	Definicja Definition	Części składowe Components	Mocne strony Strengths	Wątpliwości Questions	Opublikowane badania empiryczne w podjęciu ilościowym od 2013 r. w bazie EBSCO* Published empirical studies in the quantitative approach in the EBSCO since 2013 [n]
Wrzesniewski i / and Dutton [13]	„fizyczne i poznawcze zmiany, jakich jednostki dokonują w zadaniowych lub relacyjnych granicach swojej pracy” [13, s. 179] oraz „działania podejmowane przez pracowników, aby kształtować i redefiniować swoją pracę” [13, s. 180] / “job crafting as the physical and cognitive changes that individuals make in the task or relational boundaries of their work” [13, p. 179] and “the actions employees take to shape, mold, and redefine their jobs” [13, p. 180]	kształtowanie zadań, kształtowanie relacji, kształtowanie myślenia o pracy / task crafting, relational crafting, cognitive crafting	spośród analizowanych koncepcji najbardziej rozwinięty aspekt poznawczy <i>job craftingu</i> / the most developed cognitive aspects of job crafting	czy model uwzględni wszystkie strategie <i>job craftingu</i> / whether the model includes all job crafting strategies	25
Tims i / and Bakker / [17]	„zmiany, jakie pracownicy mogą wprowadzać, by dopasować swoje wymagania w pracy i zasoby w pracy do własnych zdolności i potrzeb” [15, s. 174] / “job crafting as the changes that employees may make to balance their job demands and job resources with their personal abilities and needs” [15, p. 174]	zwiększanie zasobów strukturalnych, zwiększanie zasobów społecznych, zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie, zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie / increasing structural job resources, increasing social job demands, increasing challenging job demands	szeroki kontekst teoretyczny (model wymagania w pracy – zasoby), uwzględnienie szerokiego zakresu zachowań <i>job craftingowych</i> , największa liczba badań oparta o model – model najlepiej zweryfikowany empirycznie / broad theoretical background (the job demands–resources model), the model includes a wide range of job crafting behaviors, the largest number of studies based on this model – the best empirical verification	wątpliwości związane ze strukturą czynnika modelu, zwłaszcza w odniesieniu do kategorii zmniejszania wymagań / questions about the factor regard to the category of ‘Decreasing hindering job demands’	122

Tabela 1. Zestawienie najważniejszych koncepcji *job crafting*
Table 1. A summary of the most important concepts of job crafting

Piśmiennictwo Reference	Definicja Definition	Części składowe Components	Mocne strony Strengths	Wątpliwości Questions	Opublikowane badania empiryczne w podejściu ilościowym od 2013 r. w bazie EBSCO* Published empirical studies in the quantitative approach in the EBSCO since 2013 [n]
Zhang i / and Parker [50]	wolicjonalne, świadome i celowe zmiany w nieodłącznych cechach samej pracy (nie w jej zewnętrznych cechach, jak wynagrodzenie, i nie w czasie wolnym), które pracownicy zatrudnieni w pracach z określonymi zadaniami (nie samozatrudnieni) wykonują w celu poprawy pracy dla siebie samych, odbywające się w obszarze akceptowanym przez przelozonych i współpracowników (niewymagające dodatkowej zgody) ze skutkiem stałym (lub półtrwałym, ale nie tymczasowym) [50, s. 128] / volitional, conscious, and intentional changing of the intrinsic characteristics of one's job (rather than extrinsic characteristics such as pay, and rather than leisure) that workers employed to perform work with specified tasks (as opposed to self-created jobs such as being self-employed) do to improve work for themselves to the extent as accepted by their boss or peers (requiring formal approval is not necessary) and should result in permanent or semi-permanent changes (rather than temporary changes) [50, p. 128]	behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby, behawioralne kształtowanie zwiększające wymagania, poznawcze kształtowanie zwiększające zasoby, poznawcze kształtowanie zwiększające wymagania, behawioralne unikanie w kategorii zasobów, behawioralne unikanie w kategorii wymagań, poznawcze unikanie w kategorii zasobów, poznawcze unikanie w kategorii wymagań / behavioral approach resources crafting, behavioral approach demands crafting, cognitive approach resources crafting, cognitive approach demands crafting, behavioral avoidance resources crafting, behavioral avoidance demands crafting, cognitive avoidance demands crafting	integracja 2 największych modeli, szczegółowa definicja <i>job craftingu</i> / the integration of 2 major models, a comprehensive definition of job crafting	brak weryfikacji empirycznej modelu / no empirical verification of this model	0
Bindl i wsp. / et al. [53]	za Wrzesniewski i Dutton: „działania podejmowane przez pracowników, aby kształtować i redefiniować swoją pracę” [13, s. 180; 53, s. 605] / according to Wrzesniewski and Dutton, “the actions employees take to shape, mold, and redefine their jobs” [13, p. 180; 53, p. 605]	dwie różne formy kształtowania zadań, relacji, myślenia o pracy i umiejętności: zorientowane promocyjnie i prewencyjne [53, s. 608] / two distinct forms of task, relationship, cognitive, and skill-related job crafting: promotion- and prevention-oriented” [53, p. 608]	podkreślenie różnic indywidualnych w zakresie potrzeb pracowników / the model highlights individual differences in employees' needs	tylko 1 opublikowane badanie empiryczne / only 1 published empirical study	1

Kooij i wsp. / / et al. [54]; Kuijpers i wsp. / / et al. [31]	„zmiany zainicjowane przez osobę w granicach zadań swojej pracy mające na celu poprawę dopasowania do pracy poprzez dostosowanie pracy do własnych preferencji, motywów i pasji” [31, s. 1] / “self-initiated changes that individuals make in the task boundaries of their work that are aimed at improving the person–job fit, by aligning their jobs with their own preferences, motives, and passions” [31, p. 1]	kształtowanie pracy w celu: – dopasowania jej do mocnych stron – dopasowania jej do zainteresowań – rozwoju osobistego / / job crafting towards: – strengths – interests – develop	konceptualizacja oparta na dopasowaniu człowiek–praca [54] / conceptualization is based on the person–job fit [54]	stosunkowo mała liczba badań empirycznych / relatively few empirical studies	2
--	---	---	--	--	---

* Ograniczono się do prac opublikowanych w anglojęzycznych czasopiśmiech zawartych w bazach PsychINFO i PsycArticles, tj. wyłączono z zestawienia prace: oparte na badaniach jakościowych, w innym języku niż angielski, nieopublikowane w czasopiśmie naukowych (np. monografie), metaanalizy oraz artykuły przeglądowe i teoretyczne, stan na 20.11.2020 r. / Only works published in English-language journals included in databases PsychINFO and PsycArticles were included, status as at November 20, 2020.

Przyszłe badania i analizy powinny także dotyczyć natury zachowań zorientowanych na unikanie (zapobieganie, zmniejszanie), które są umieszczone w niektórych modelach, być może bardziej szczegółowo odkrywając tłumaczące je mechanizmy regulacyjne [12]. Kolejne badania powinny obejmować jak najszerze grupy zawodowe pracowników zarówno fizycznych, jak i umysłowych. Można w nich poszukiwać kolejnych korzyści dla pracownika i organizacji, które przynosi *job crafting*, ale także zmiennych moderujących te zależności. Niniejszy artykuł jest prezentacją modeli teoretycznych, na których mogą zostać oparte przyszłe badania, zwłaszcza prowadzone w polskiej populacji.

Wiedza uzyskiwana w badaniach może być także wykorzystywana przez praktyków zajmujących się doradztwem i szkoleniami dla pracowników, co może przyczynić się do redukcji stresu, wzrostu dobrostanu oraz wydajności organizacji.

PIŚMIENNICTWO

1. Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M.: Positive psychology: An introduction. *Am. Psychol.* 2000;55(1):5–14, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
2. Derbis R., Baka Ł.: Wybrane zasoby i doświadczanie pracy. W: Derbis R., Baka Ł. [red.], *Oblicza jakości życia*. Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa 2014, ss. 13–34
3. Schaufeli W., Salanova M.: Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. W: Gilliland S.W., Steiner D.D., Skarlicki D.P. [red.], *Research in social issues in management (Volume 5): Managing social and ethical issues in organizations*. CT: Information Age Publishers, Greenwich 2007, ss. 135–177
4. Bakker A.B., Schaufeli W.B.: Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *J. Organiz. Behav.* 2008;29:147–154, <https://doi.org/10.1002/job.515>
5. Lesener T., Gusy B., Jochmann A., Wolter, C.: The drivers of work engagement: A meta-analytic review of longitudinal evidence. *Work Stress*. 2019;34(3):259–278, <https://doi.org/10.1080/02678373.2019.1686440>
6. Ilies R., Scott B.A., Judge T.A.: The interactive effects of personal traits and experienced states on intraindividual patterns of citizenship behavior. *Acad. Manag. J.* 2006;49:561–575, <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794672>
7. Carter N.T., Lowery M.R., Williamson Smith R., Conley K.M., Harris A.M. i wsp.: Understanding job satisfaction in the causal attitude network (CAN) model. *J. Appl. Psychol.* 2020;105(9):959–993, <https://doi.org/10.1037/apl000469.supp>

8. Kasprzak E.: Pozytywna organizacja i pozytywna praca. Nowe trendy w zarządzaniu ludźmi. *Zarz. Zasob. Ludz.* 2017;114(1):13–24
9. Kwiatek P., Wilczewska S.: Czym jest, a czym nie jest psychologia pozytywna? Poszukiwanie paradygmatu. *Seminare* 2015;36(4):135–145, <https://doi.org/10.21852/sem.2015.4.10>
10. Kasprzak E., Michalak M., Minda M.: Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychol. Społ.* 2017;12(4):459–475, <https://doi.org/10.7366/1896180020174308>
11. Minda M., Kasprzak E.: Czynniki kontekstu pracy i kształtowanie pracy jako predyktory przywiązania do organizacji. *Org. Kierow.* 2018;3:145–161
12. Rogala A., Cieślak R.: Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale. *Med. Pr.* 2019;70(4):445–457, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.00822>
13. Wrzesniewski A., Dutton J.E.: Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Acad. Manage. Rev.* 2001;26(2):179–120, <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>
14. Center for Positive Organizations [Internet]. Center, 2021 [cytowany 20 listopada 2020]. Berg J.M., Dutton J., Wrzesniewski A.: What is job crafting and why does it matter? Michigan Ross School of Business 2008. Adres <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
15. Tims M., Bakker A.B., Derks D.: Development and validation of the job crafting scale. *J. Vocat. Behav.* 2012;80(1):173–186, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>
16. Slemp G.R., Vella-Brodrick D.A.: The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *Int. J. Wellbeing* 2013;3(2):126–146, <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
17. Tims M., Bakker A.B.: Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA J. Ind. Psychol.* 2010;36(2):1–9, <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
18. Rudolph C.W., Katz I.M., Lavigne K.N., Zacher H.: Job crafting: A meta-analysis of relationships with individual differences, job characteristics, and work outcomes. *J. Vocat. Behav.* 2017;102:112–138, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
19. Xu X., Jiang L., Wang H.J.: How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *J. Occup. Organ. Psychol.* 2019;92(4):848–872, <https://doi.org/10.1111/joop.12277>
20. Roczniowska M., Rogala A., Puchalska-Kaminska M., Cieślak R., Retowski S.: I believe I can craft! introducing Job Crafting Self-Efficacy Scale (JCSES). *PLoS ONE* 2020;15(8):e0237250, <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237250>
21. Tims M., Bakker A.B., Derks D.: Job crafting and job performance: A longitudinal study. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2015;24(6):914–928, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>
22. Vogt K., Hakanen J.J., Brauchli R., Jenny G.J., Bauer G.F.: The consequences of job crafting: a three-wave study. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2016;25(3):353–362, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
23. Frederick D.E., VanderWeele T.J.: Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychol.* 2020;7(1), <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>
24. Harju L.K., Hakanen J.J., Schaufeli W.B.: Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *J. Vocat. Behav.* 2016;95–96:11–20, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>
25. Boehnlein P., Baum M.: Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *Inter. J. Hum. Res. Man.* 2020, <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737177>
26. Oprea B.T., Barzin L., Virga D., Iliescu D., Rusu A.: Effectiveness of job crafting interventions: a meta-analysis and utility analysis. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2019;28(6):723–741, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
27. Yuhung S., Won-Moo H., Hong-Geun K., Min C.G.: Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Appl. Psychol.* 2020;69(2):479–507, <https://doi.org/10.1111/apps.12179>
28. Dubbelt L., Demerouti E., Rispens S.: The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2019;28(3):300–314, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1576632>
29. Hu Q., Wang H., Long L.: Will newcomer job crafting bring positive outcomes? The role of leader-member exchange and traditionality. *Acta Psychol. Sinica.* 2020;52(5):659–668, <https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2020.00659>
30. Ding H., Yu E., Chu X., Li Y., Amin K.: Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Front. Psychol.* 2020;11:65, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00065>
31. Kuijpers E., Kooij D.T.A.M., van Woerkom M.: Align Your Job With Yourself: The Relationship Between a Job

- Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload. *J. Occup. Health Psychol.* 2020;25(1):1–16, <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>
32. Lazazzara A., Tims M., de Gennaro D.: The process of reinventing a job: A meta-synthesis of qualitative job crafting research. *J. Vocat. Behav.* 2020;116(Part B): 103267, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.001>
33. Leana C., Appelbaum E., Shevchuk I.: Work process and quality of care in early childhood education: The role of job crafting. *Acad. Manag. J.* 2009;52(6):1169–1192
34. Llorente-Alonso M., Topa G.: Individual crafting, collaborative crafting, and job satisfaction: The mediator role of engagement. *J. Work Organ. Psychol.* 2019;35(3):217–226, <https://doi.org/10.5093/jwop2019a23>
35. Kossek E.E., Ollier-Malaterre A.: Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work. *J. Vocat. Behav.* 2020;117:103315, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.06.003>
36. Lu C., Wang H., Lu J., Du D., Bakker A.B.: Does work engagement increase person–job fit? The role of job crafting and job insecurity. *J. Vocat. Behav.* 2014;84(2):142–152, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.12.004>
37. Berg J.M., Grant A.M., Johnson V.: When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Org. Sci.* 2010;21(5):973–994, <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>
38. Tims M., Bakker A.B.: Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA J. Ind. Psychol.* 2010;36(2):1–9, <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
39. Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B.: The job demands resources model of burnout. *J. Appl. Psychol.* 2001;86(3):499–512, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
40. Schaufeli W.B., Bakker A.B.: Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *J. Organ. Behav.* 2004;25(3):293–315, <https://doi.org/10.1002/job.248>
41. Baka Ł.: Mechanizmy kształtowania się zdolności do pracy w świetle modelu wymagania w pracy – zasoby. *Czas. Psychol. Psychol. J.* 2018;24(3):481–490, <https://doi.org/10.14691/CPPIJ.24.3.481>
42. Cavanaugh M.A., Boswell W.R., Roehling M.V., Boudreau J.W.: An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *J. Appl. Psychol.* 2000;85(1):65–74, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.65>
43. Llorens-Gumbau S., Schaufeli W.B., Bakker A., Salanova M.: Does a Positive Gain Spiral of Resources, Efficacy Beliefs and Engagement Exist? *Computers in Human Behavior.* 2007;23:825–841, <http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2004.11.012>
44. Hakanen J.J., Perhoniemi R., Toppinen-Tanner S.: Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *J. Vocat. Behav.* 2008;73(1):78–91, <http://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
45. Nielsen K., Abildgaard J.S.: The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work Stress.* 2012;26(4):365–384, <http://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>
46. Hu Q., Tarsi T.W., Dollard M.F., Schaufeli W.B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *Eur. J. Work Organ. Psychol.* 2020;29(5):776–793, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1756262>
47. Cenciotti R., Borgogni L., Callea A., Colombo L., Cortese C.G., Ingusci E. i wsp.: The Italian version of the job crafting scale (JCS). *BPA Appl. Psychol. Bull.* 2016; 277:28–36
48. Horan K.A., Nakahara W.H., DiStaso M.J., Jex S.M.: A Review of the Challenge Hindrance Stress Model: Recent Advances, Expanded Paradigms, and Recommendations for Future Research. *Front. Psychol.* 2020;11:560346, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560346>
49. Mazzola J.J., Disselhorst R.: Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *J. Organiz. Behav.* 2019;40(8):949–961, <https://doi.org/10.1002/job.2412>
50. Zhang F., Parker S.K.: Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *J. Organ. Behav.* 2019;40(2):126–146, <https://doi.org/10.1002/job.2332>
51. Elliot A.J.: The hierarchical model of approach–avoidance motivation. *Motiv. Emotion* 2006;30(2):111–116, <https://doi.org/10.1007/s11031-006-9028-7>
52. Fong C.Y.M., Tims M., Khapova S.N., Beijer S.: Supervisor reactions to avoidance job crafting: The role of political skill and approach job crafting. *Appl. Psychol.* 2020, <https://doi.org/10.1111/apps.12273>
53. Bindl U.K., Unsworth K.L., Gibson C.B., Stride C.B.: Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *J. Appl. Psychol.* 2019; 104(5):605–628, <https://dx.doi.org/10.1037/apl0000362>
54. Kooij D.T.A.M., van Woerkom M., Wilkenloh J., Dorenbosch L., Denissen J.J.A.: Job crafting towards strengths and interests: The effects of a job crafting intervention on person–job fit and the role of age. *J. Appl. Psychol.* 2017;102:971–981, <https://doi.org/10.1037/apl0000194>
55. Wrzesniewski A., LoBuglio N., Dutton J.E., Berg J.M.: Job crafting and cultivating positive meaning

-
- and identity in work. W: Bakker A.B. [red.], *Advances in Positive Organizational Psychology*. Emerald Group Publishing, Bingley 2013, ss. 281–302
56. Kim M., Beehr T.A.: The power of empowering leadership: allowing and encouraging followers to take charge of their own jobs. *Inter. J. Hum. Res. Man.* 2019, <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.16571662019>