

UNIVERZITA KARLOVA

Filozofická fakulta

Katedra psychologie

Diplomová práce



Bc. et. Bc. Adéla Pospíšilová

Osobnostní determinanty Job Craftingu

Personality determinants of Job Crafting

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Ivana Šípová, Ph.D.

2024

Poděkování

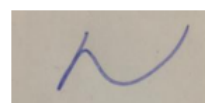
Touto cestou bych ráda poděkovala své vedoucí diplomové práce Mgr. Ivaně Šípové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutí dat k výzkumným účelům. Dále bych chtěla poděkovat všem svým blízkým, zejména pak mé rodině, za nehynoucí podporu po celou dlouhou dobu mých vysokoškolských studií.

Prohlášení

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

Adéla Pospíšilová

V Praze dne 9.4.2024



Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na souvislost mezi osobnostními charakteristikami big five a tendencí k job craftingu. Cílem teoretické části práce je představit a přiblížit samotný koncept teorie job craftingu a přednést dosavadní poznatky z výzkumu osobnostních charakteristik big five a jejich souvislosti s tendencí k job craftingu. Cílem empirické části práce je zjištění souvislosti osobnostních charakteristik otevřenosti vůči zkušenostem, svědomitosti, extravertze, přívětivosti a neuroticismu a tendence k job craftingu. V teoretické části práce jsou vymezeny různé teoretické pohledy na job crafting a jeho souvislost s teoriemi pracovního zdraví. Dále jsou popsány jednotlivé osobnostní charakteristiky big five a jejich vliv na pracovní chování a job crafting. Empirická data byla získávána skrze dotazníkové šetření. Výsledky empirické části diplomové práce přináší zjištění souvislosti osobnostních charakteristik otevřenost vůči zkušenostem, svědomitost a extravertze významně souvisí s tendencí k job craftingu. Mezi neuroticismem a tendencí k job craftingu byla nalezena negativní korelace.

Klíčová slova:

job crafting, prediktory job craftingu, job demands-resources model, osobnostní charakteristiky big five

Abstract

The diploma thesis is focused on the relationship between big five personality traits and job crafting tendencies. The aim of the theoretical part is to introduce and explain the concept of job crafting theory and present the current knowledge from the research on big five personality traits and their relationship to job crafting tendencies. The aim of the empirical part is to examine the relationship between the personality traits of openness to experience, conscientiousness, extraversion, agreeableness, neuroticism, and job crafting tendencies. The theoretical part defines various theoretical perspectives on job crafting and its connection to theories of occupational health. Moreover, the individual big five personality traits and their impact on work behavior and job crafting are described. Empirical data were collected through a questionnaire survey. The results of the empirical part of the diploma thesis indicate a significant relationship between the personality traits of openness to experience, conscientiousness, and extraversion and job crafting tendencies. There was a negative correlation between neuroticism and job crafting tendencies.

Key words:

job crafting, predictors of job crafting, job demands-resources model, big five personal characteristics

Obsah

Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	11
1. Job Crafting.....	11
1.1. Formy job craftingu a jejich historický vývoj.....	13
1.1.1. Formy job craftingu dle Wrzesniewski a Dutton (2001).....	13
1.1.2. Formy job craftingu dle Tims et al. (2012).....	15
1.1.3. Formy job craftingu dle Zhang a Parker (2019).....	15
1.2. Prediktory Job craftingu.....	16
1.2.1. Organizační prediktory job craftingu.....	17
1.2.2. Individuální prediktory job craftingu.....	20
2. Job crafting v kontextu klíčových teorií pracovního zdraví.....	23
2.1. Job Demands-Resources Model (JD-R).....	24
2.2. Kritika job craftingu.....	26
3. Osobnostní charakteristiky a jejich dopad na job crafting.....	28
3.1. Otevřenost vůči zkušenostem.....	28
3.2. Svědomitost.....	31
3.3. Extraverze.....	32
3.4. Přívětivost.....	34
3.5. Neuroticismus.....	36
II. Empirická část.....	38
4. Výzkumný problém, cíl výzkumu.....	38
5. Metodika.....	41
5.1. Výzkumný design.....	41
5.2. Výzkumný soubor.....	41
5.3. Měřicí nástroje.....	41
5.4. Etika výzkumu.....	42

6.	Výsledky.....	44
6.1.	Způsob zpracování dat	44
6.2.	Sociodemografické charakteristiky respondentů	44
6.3.	Deskriptivní statistika analyzovaných proměnných.....	46
6.4.	Korelační analýza	48
7.	Diskuse	51
7.1.	Shrnutí výsledků.....	51
7.2.	Propojení výsledků s dalšími studii.....	52
7.3.	Slabé a silné stránky výzkumu	55
7.4.	Praktický význam výzkumu a budoucí zkoumání.....	56
8.	Závěr.....	58
9.	Reference.....	59

Seznam zkratk

DRAMMA – detachment (odpojení), relaxation (relaxace), autonomy (autonomie), mastery (mistrovství), meaning (význam) a affiliation (vztah)

DHJD – snižování překážejících pracovních požadavků pracovního místa

ICJD – zvyšování náročnosti pracovního místa

ISocJR – zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa

IStrJR – zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa

JC – Job crafting

JDR – Job Demands-Resources

JSC – Job crafting scale

WHO – World Health Organization (Světová zdravotnická organizace)

Úvod

Dnešní svět práce se neustále mění, a to ve všech jeho sférách. K těmto změnám dochází zejména pod vlivem vyvíjejících se technologií, globalizace, demografických změn, mimořádných událostí a klimatu. Jedním z důvodů postupného stále většího zrychlování změn na trhu práce byla pandemie covid-19. Tyto změny pak představují riziko zhoršení duševního zdraví zaměstnanců, kdy efektivním řešením pro jeho udržení je příprava zaměstnanců na budoucí změny se svět práce (World Health Organisation, 2022). Zhoršené duševní zdraví zaměstnanců má pak řadu negativních dopadů, a to nejenom na samotné pracovníky, ale i na celou organizaci a její prosperitu. Proto je v dnešní době důležité o duševní zdraví zaměstnanců pečovat a jednou z forem péče o něj je více zohledňovat v práci vlastní potřeby. Zároveň má samotný job crafting významný vliv na řadu pracovně psychologických fenoménů, kdy bylo zjištěno, že job crafting vede k vyšší pracovní spokojenosti (Polatci & Sobaci, 2018; De Beer et al., 2016). Dále job crafting přispívá k vyšší pracovní angažovanosti, což potvrzuje metaanalýza autorů Frederick a VanderWeele (2020). Pozitivní dopady job craftingu na pracovní výkon a well being pak potvrzuje systematická review autorů Devotto a Wechsler (2019). Zároveň z dosavadních výsledků v oblasti zkoumání job craftingu vyplývá, že existují antecedenty zvyšující tendenci zaměstnanců k job craftingu jako je například proaktivní typ osobnosti či různé osobnostní charakteristiky. Poznání v oblasti souvislosti osobnostních charakteristik big five a tendence k job craftingu je v České republice doposud neprozkoumáno, kdy zjištění této souvislosti toto poznání alespoň částečně naplní a mohlo by být budoucí inspirací pro další zkoumání tématu job craftingu v českém prostředí.

Diplomová práce se zaměřuje na souvislost osobnostních charakteristik a tendence k job craftingu. Cílem teoretické části práce je představit a přiblížit samotný koncept teorie job craftingu a přednést dosavadní poznatky z výzkumu osobnostních charakteristik big five a jejich souvislosti s tendencí k job craftingu. Cílem empirické části práce je zjištění souvislosti osobnostních charakteristik otevřenosti vůči zkušenostem, svědomitosti, extraverte, přívětivosti a neuroticismu a tendence k job craftingu.

V rámci teoretické části diplomové práce je nejprve představena definice job craftingu jako konceptu aktivního utváření si práce tak, aby více odpovídala schopnostem a preferencím zaměstnanců, kdy jsou představeny tři základní pojetí job craftingu, a to pojetí Wrzesniewski a

Dutton (2001), Tims et al. (2012) a hierarchické pojetí job craftingu podle Zhang a Parker (2019). Dále jsou v práci představeny prediktory tendence k job craftingu, které jsou vzhledem k cíli práce rozděleny na prediktory organizační a individuální. Druhá kapitola diplomové práce se věnuje tématu job craftingu v kontextu klíčových teorií pracovního zdraví, a to zejména v souvislosti s teorií Job Demands-Resources Modelu (JD-R), jelikož je podkladem pro pojetí job craftingu dle autorů Tims et al. (2012). Dále jsou zde stručně zmíněny další teorie pracovního zdraví, které s job craftingem souvisí, například pak teorie integrativního modelu job craftingu založeném na potřebách, Off-Job Craftingu a Lesure-Time Craftingu a dalšími teoriemi pracovního zdraví jako je například Person-job fit teorie a Self determination teorie. Pro ucelený pohled na job crafting je v druhé kapitole zmíněna kritika tohoto modelu. Poslední kapitola teoretické části práce je pak zaměřena na to, jak se jednotlivé osobnostní charakteristiky z teorie big five projevují v pracovním chování zaměstnanců a v neposlední řadě se kapitola soustředí na dosavadní výzkumné poznání souvislosti big five charakteristik a tendencí k job craftingu.

V rámci empirické části je pak skrze statistickou analýzu dat zjišťována souvislost mezi jednotlivými osobnostními charakteristikami big five a tendencí k job craftingu na reprezentativním vzorku české pracující populace. Ke sběru dat byl využit dotazník Job Crafting Scale JCS (Tims et al., 2012), který sloužil pro zjištění tendence k job craftingu a pro měření osobnostních charakteristik big five byla použita zkrácená deseti položková škála BFI-10 od Hřebíčkové (2010).

Téma osobnostních determinant job craftingu bylo vybráno z toho důvodu, že pracovní zdraví v dnešní době pokládám za velmi důležité, jelikož v práci lidé tráví většinu svých dnů, a tudíž má významný dopad na celkovou životní spokojenost a well-being. Zároveň každý zaměstnanec je jedinečný a tím i jeho pracovní chování, kdy právě osobnostní determinanty jsou to, co zaměstnance ovlivňuje nejen v pracovním chování, ale i například jejich pracovní spokojenost, produktivitu nebo pracovní výkonnost. V dnešním světě je také velmi důležitá schopnost reagovat na změny a přizpůsobovat se rychle se měnícímu prostředí, kdy job crafting je jednou ze schopností, která zaměstnancům pomáhá se s těmito změnami vypořádat tak, aby byl zachován jejich well-being a pracovní spokojenost.

V celé diplomové práci je citováno podle citační normy APA 7 (American Psychological Association, 2020).

I. Teoretická část

1. Job Crafting

S globálním ekonomickým a technologickým rozvojem narůstá úroveň nejistoty a složitosti pracovních rolí a dochází ke značné rozmanitosti pracovní síly. Na tomto pozadí je pro organizace mnohdy obtížné a někdy nemožné navrhnout pracovní místa tak, aby vyhovovala všem zaměstnancům. Proto je dnes mnohem více důležité to, aby pracovní místa byla co nejvíce flexibilní a aby dávala zaměstnancům možnost proaktivně měnit své pracovní úkoly a role (Grant & Parker, 2009). Zároveň moderní výzkumy naznačují, že well-being a spokojenost zaměstnanců již není výhradní odpovědností organizací, nicméně důležitou roli zde hraje i sám zaměstnanec (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). V českém jazyce existuje překlad konceptu job craftingu, a to utváření práce (Mudrák et al., 2019). Nicméně v rámci diplomové práce bude tento pojem používám v originálním znění, zejména z důvodu jeho četného využití v rámci zahraniční literatury, z které je v diplomové práci primárně čerpáno.

Job crafting je koncept, který v roce 2001 představily autorky A. Wrzesniewski a J. E. Dutton. Autorky si na základě své praxe uvědomily zjištění, že zaměstnanci se snaží, aby jejich pracovní role odpovídala jejich osobním vlastnostem, a že hranice pracovních činností, stejně jako hranice vztahové a kognitivní, nejsou vždy pevně určeny. Dle této koncepce je job crafting schopnost, díky které si zaměstnanci aktivně a vědomě upravují svou pracovní náplň a pracovní role tak, aby lépe odpovídaly jejich individuálním preferencím, potřebám, zájmům a schopnostem (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Autorky také zdůrazňují, že právě job crafting přispívá k vnímání celkového smyslu prováděné práce, což má významný dopad na pracovní spokojenost a well-being (Wrzesniewski et al., 2013). Protože job crafting umožňuje zaměstnancům aktivně měnit svou práci, mohou tak zaměstnanci zvyšovat svou autonomii, sociální zdroje a mají tak možnost zahrnout do své pracovní náplně i činnosti, které pro ně mohou být výzvou (Tims et al., 2016). Pracovníci, kteří využívají job crafting jsou také více adaptabilní v případě změn, které se kolem nich odehrávají, což je v dnešním rychle se měnícím světě pro organizace velkou výhodou (Bindl & Parker, 2011).

Zde je důležité poznamenat, že job crafting není o předefinování práce jako celku, ale o změně určitých aspektů práce v rámci konkrétních pracovních úkolů (Berg & Dutton, 2008). Například tak může zahrnovat vytváření vyšší míry autonomie, což může vést k tomu, že se zaměstnanec bude cítit zodpovědnější za svůj výkon, a v důsledku toho může být motivován

investovat více úsilí do pracovního úkolu. Job crafting může také zahrnovat menší změny, které mají dopad na dosažení krátkodobých pracovních cílů. Příkladem je žádost o pomoc v případě potřeby nebo delegování úkolů (Parker & Ohly, 2008).

Job crafting je opačným procesem toho, kdy pracovní místa a role byla vytvářena zaměstnavateli neboli tzv. shora dolů procesem. Právě job design je proces, kdy jsou strukturovány a organizovány úkoly, aktivity a zodpovědnosti, které přísluší danému pracovnímu místu. Před vznikem teorie job craftingu bylo k job designu přistupováno tak, že i zaměstnanec se na tvorbě daného pracovního místa mohl do určité míry podílet, nicméně finální rozhodovací pravomoc měla v závěru organizace či manažer. Job crafting oproti job designu zdůrazňuje právě kompetenci zaměstnanců si pracovní role utvářet dle svých preferencí (Oldham & Fried, 2016).

Job crafting má velké množství pozitivních dopadů nejen na zaměstnance, ale i na organizace. Polatci a Sobaci (2018) na základě dotazníkové studie na učitelích přináší zjištění, že job crafting vede k signifikantně vyšší pracovní spokojenosti. Benefitem, zejména pak pro organizace, je i jeho pozitivní dopad na pracovní angažovanost a lepší pracovní výkon, s kterým se pojí vyšší produktivita a možný karierní postup zaměstnanců. Právě dopad job craftingu na vyšší míru pracovní angažovanosti, která samotná je pro zaměstnance a jeho spokojenost velmi důležitá, je jedna z komponent, která je v souvislosti s job craftingem nejvíce zkoumána. Několik dalších dotazníkových studií, jako je například Bakker et al. (2013), Vogt et al. (2016) nebo Frederick a VanderWeele (2020) potvrzují signifikantně pozitivní vztah mezi mírou angažovanosti a job craftingem, a to oboustranným způsobem. Toto zjištění bylo potvrzeno napříč různými kulturami (Chen et al., 2014). Výše zmíněný pozitivní vztah mezi job craftingem a pracovní angažovaností pak potvrzuje i metaanalýza autorů Frederick a VanderWeele (2020). Nemalý vliv má job crafting taktéž na pracovní sebevědomí (Van Wingerden et al., 2017), které je pak důležité pro snížení rizika vzniku syndromu vyhoření (Martínez et al., 2022) a má pozitivní dopad na celkový well-being pracovníků (Slemp & Vella-Brodrick, 2014). Významným pozitivním dopadem job craftingu je také výše zmíněný smysl práce. Smysluplnost práce je pro mnoho zaměstnanců klíčová a každý pracovní úkol je jinými zaměstnanci vnímán jinak, čímž nelze smysluplnost práce zajistit pouhým splňováním předepsaných pracovních činností. Proto je právě při vnímání smyslu pracovní činnosti tak důležitý právě job crafting, jelikož umožňuje zaměstnancům aktivně si přizpůsobovat pracovní role tak, aby byly vnímány jako smysluplné (Wrzesniewski et al., 2013).

Pozitivní dopady dobře shrnuje Ghitulescu (2007), který vyvinul logickou strukturu kauzality mezi job craftingem, pracovní spokojeností a závazkem k organizaci, která přináší efekt změny identity a smyslu pracovní činnosti jako takové. Tvrdil, že když jednotliví pracovníci vnímají svou práci jako smysluplnější, pracovníci budou mít pocit, že tato práce zvyšuje jejich sebeúčinnost. Jejich sebeúčinnost pak zlepšuje pracovní identitu a závazek organizaci, a v důsledku toho zaměstnanci, kteří mají tendenci k job craftingu, s větší pravděpodobností pocítují vyšší míru pracovní spokojenosti a vyšší závazek k organizaci.

1.1. Formy job craftingu a jejich historický vývoj

K formám job craftingu lze přistupovat na základě tří významných teoretických koncepcí. Nejprve budou v kapitole představeny formy job craftingu podle první a originální koncepce Wrzesniewski a Dutton (2001), která vychází zejména z rozdělení job craftingu na úkolový, kognitivní a vztahový. Dále bude představena koncepce autorů Tims et al. (2012) a hierarchické pojetí job craftingu autorů Zhang a Parker (2019).

1.1.1. Formy job craftingu dle Wrzesniewski a Dutton (2001)

Formy job craftingu, které jsou definovány Wrzesniewski a Dutton (2001), vychází z tzv. Job Identity Modelu. Na základě něj autorky předkládají, že job crafting se skládá ze tří oblastí, ve kterých zaměstnanci své pracovní role aktivně mění. První z nich se týká změn hranic samotné pracovní činnosti neboli přidávání či ubírání některých pracovních úkolů, tzv. úkolový job crafting. Druhý se týká změn sociálních aspektů práce a třetí modifikace kognitivních aspektů pracovní role.

Úkolový neboli task job crafting se týká zejména změn v typu nebo množství práce, kterou zaměstnanci dělají (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). To znamená, že pracovníci přebírají iniciativu ke změně pracovních úkolů, mění způsob své práce, anebo mění načasování splnění daných úkolů, například změnou jejich pořadí podle toho, kdy jim vyhovuje daný úkol splnit. Úkolový job crafting může mít různé podoby. Může to být například přidání nějakého úkolu nebo činnosti, která není na dané pozici běžná a je považována za smysluplnou k dané práci. Dále to může být zdůraznění úkolu, což znamená, že ze série činností, které jsou pro dané pracovní místo typické, si zaměstnanec může vybrat ty, které on sám pokládá za nejdůležitější a přikládat jim tak vyšší prioritu. Posledním zmíněným způsobem úkolového job craftingu je přepracování úkolů. Pod tím je možné si představit zejména takové situace, kdy se práce stává náročnější a zaměstnanci hledají možnost, jak by se dal daný pracovní úkol využít tak, aby byl více smysluplným. Příkladem může být obchodní zástupce, který na obchodní hovory přizve i

méně zkušeného kolegu, čímž dá náročné práci ještě další smysl tím, že méně zkušeného kolegu naučí něco nového (Berg et al., 2010).

Vztahový job crafting, jak již název napovídá, se týká vztahů na pracovišti a toho, jak zaměstnanci mohou sami kontrolovat to, s jakými spolupracovníky a v jaké intenzitě v práci přichází do styku (Slemp & Vella-Brodrick, 2013). Zaměstnanci si aktivně mohou vybrat, do jaké míry a jak budou pracovat s různými kolegy a jak k nim budou přistupovat. Také mají na výběr v tom, zda se zapojí do různým společenských aktivit, jako je například vánoční večírek, team building a nebo vítání nových zaměstnanců. Zaměstnanci se tak aktivně podílí na způsobu budování si vlastní sociální sítě a vztahů s ostatními (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Vztahový job crafting se také týká vyhledávání a poskytování podpory či pomoci při práci, například u svých spolupracovníků v týmu v momentech, kdy si neví rady. Mezi vztahový job crafting lze zařadit také aktivní zapojování se do různých mentorských programů, ať už jako mentor, nebo jako mentee. Vztahový job crafting tak může přispívat k vytváření příjemného pracovního prostředí prostřednictvím respektu a spolupráce s ostatními (Slemp & Vella-Brodrick, 2013).

Kognitivní job crafting se týká toho, jak zaměstnanci mohou pohlížet na svou práci a jak tento pohled mohou v průběhu času měnit. Způsobů, jak na svou práci lidé nahlíží, je samozřejmě nespočet, nicméně existují různé způsoby, jak ji mohou vnímat, jako například zda svou práci vnímají jako celek, nebo jako sled určitých činností, zda jí vnímají jako smysluplnou, nebo naopak zbytečnou a nebo zda ji vnímají jako flexibilní či fixní. Při kognitivním job craftingu se tedy nejedná o žádné „fyzické“ ani objektivní změny v náplni práce, spíše jde o změnu vnímání práce (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Kognitivní job crafting tak zaměstnancům umožňuje ovlivňovat své pracovní prostředí tím, že změní svůj způsob myšlení o pracovní činnosti a přístup k ní. Za výhodu kognitivního job craftingu je pak považováno to, že zaměstnancům pomáhá s vypořádáváním se s obtížnými situacemi a zvyšuje výkonnost v oblasti inovací, které jsou spojeny právě s úpravou pracovních úkolů (Bindl et al., 2019). Jedním ze způsobů kognitivního job craftingu je rozšíření vnímání své práce. Někdy zaměstnanci na svou práci nahlíží pouze v rámci jednotlivých úkolů a nevidí tak celkový dopad a smysl vykonané činnosti. Rozšíření vnímání své práce tedy pomáhá k tomu, aby se pracovníci zaměřili na svou práci jako celek a dokázali tak vnímat její smysluplnost a dopad (Grant, 2007). Dalším způsobem je pak naopak zaměřování se na ty činnosti v rámci dané pracovní role, které jsou pro daného zaměstnance ty smysluplné a vnímat ty ostatní tak, že jsou nedílnou součástí většího smysluplného celku (Oettingen et al., 2001).

1.1.2. Formy job craftingu dle Tims et al. (2012)

Vedle tradičního rozdělení forem job craftingu podle Wrzesniewski a Dutton (2001) existuje pojetí job craftingu autorů Tims et al. (2012), kteří na základě modelu JD–R (Job Demands-Resources) navrhli vytvoření čtyř koncepčně odlišných dimenzí job craftingu, a to: (1) zvyšování strukturálních zdrojů pracovních míst, jako je například zvyšování příležitostí k dalšímu rozvoji, autonomie a rozmanitost dovedností; (2) zvyšování sociálních zdrojů pracovních míst, což zahrnuje například požádání o zpětnou vazbu od nadřízeného, pomoc kolegů či koučování a supervize; (3) zvyšování náročnosti pracovního místa, což může zahrnovat například přebírání úkolů dalších kolegů či jiné práce nad rámec běžné práce při dané pracovní roli a (4) snižování překážejících pracovních požadavků, což znamená, že zaměstnanci mohou proaktivně snižovat své požadavky na práci, když mají pocit, že je na ně požadavků moc.

Nicméně oba tyto teoretické pohledy, jak původní pohled Wrzesniewski a Dutton (2001), tak model založený na JD-R modelu naznačují, že zaměstnanci mohou buď rozšířit (např. přidáním dalších úkolů nebo vztahů), nebo naopak zúžit (např. snížením pracovní zátěže) své pracovní činnosti či role. Zároveň se tyto dva pohledy liší v tom, jak samotný obsah job craftingu definují. Původní koncepce Wrzesniewski a Dutton (2001) se zaměřuje spíše na změny hranic v oblasti úkolových, vztahových a kognitivních aspektů práce. Kdežto Tims et al. (2012) se zaměřují spíše na charakteristiky daného pracovního místa. Rozdíl těchto dvou koncepcí lze také spatřovat v tom, jak nahlíží na jednotlivé cíle job craftingu. Wrzesniewski a Dutton (2001) považují za cíl job craftingu způsob, kterým lze zvýšit vnímaný smysl práce, zatímco Tims et al. (2012) zdůrazňují job crafting jako způsob vyvažování pracovních zdrojů a požadavků, aby bylo pracovní místo pro zaměstnance co nejvíce uspokojivé.

1.1.3. Formy job craftingu dle Zhang a Parker (2019)

V roce 2019 autoři Zhang a Parker přichází s hierarchickým pojetím job craftingu. Podle této teorie se job crafting skládá ze tří úrovní a definuje osm forem job craftingu, které spolu vzájemně souvisí. První a zároveň nejvyšší úroveň je orientace job craftingu (job crafting orientation), kterou definují buď jako přibližující se (approach-oriented), nebo vyhýbající se (avoidance-oriented). Druhou úroveň je forma job craftingu (job crafting form), kterou model rozděluje na behaviorální a kognitivní. Třetí a nejnižší úroveň se pak týká obsahu job craftingu (Job crafting content) s ohledem na cíl job craftingu, zejména pak na změnu v oblastech pracovních zdrojů a požadavků.

Přibližující se job crafting zahrnuje ty činnosti, které vedou k hledání pozitivních aspektů práce a tento job crafting může mít jak behaviorální, tak kognitivní formu a oba přístupy mohou být také založeny jak na zdrojích, tak požadavcích práce. Prvním tímto přístupem je tedy přístup přibližování se ke zdrojům, behaviorální forma, který zahrnuje vytváření vlastní práce hledáním pozitivních vnitřních aspektů práce nebo pracovních zdrojů, jako je například zvýšení samostatnosti v zaměstnání nebo hledání příležitostí k rozvoji. Druhým přístupem je přibližování se k požadavkům, behaviorální forma, který zahrnuje činnosti, které vedou ke zvýšení náročných požadavků nebo řešení překážejících skutečností při práci, jako je například převzetí dalších úkolů nebo zlepšení pracovního procesu tak, aby došlo ke snížení pracovní zátěže. Třetím přístupem je přibližování se ke zdrojům, kognitivní forma. Ten zahrnuje přeformulování své práce nebo pracovní role takovým způsobem, aby bylo možné vnímat pozitivnější aspekty práce, jako je například aktivní připomínání si širšího významu práce. Posledním přístupem je přibližování se k požadavkům, kognitivní forma, který zahrnuje pozitivní přehodnocení vlastních požadavků, jako je například vnímání požadavků zaměstnání jako příležitosti k učení se a rozvoji.

Oproti tomu job crafting založený na job craftingové orientaci vyhýbání se zahrnuje job crafting vyhýbání se negativním aspektům práce nebo snahu z nich uniknout či je eliminovat. Opět může tento job crafting nabývat čtyř forem – behaviorální, kognitivní a založený na zdrojích či požadavcích práce. Pátým přístupem job craftingu dle této teorie je tedy vyhýbání se zdrojům, behaviorální forma, která se zaměřuje na odklon od práce, která má pro zaměstnance málo pozitivních zdrojů, jako je například vyhýbání se projektům, kde zaměstnanec postrádá autonomii či pocit smysluplnosti výstupu projektu. Šestým přístupem je pak vyhýbání se požadavkům, behaviorální forma, která se týká ustupování od překážejících požadavků nebo vyhýbání se jim, jako je například stažení se ze situací s nepříznivými pracovními požadavky. Sedmým přístupem job craftingu je pak vyhýbání se zdrojům, kognitivní forma, který zahrnuje kognitivní odstoupení od práce, která má málo pozitivních zdrojů. Posledním, osmým typem je vyhýbání se požadavkům, kognitivní forma, který zahrnuje přeformulování požadavků pracovní role, jako je například zlehčování důležitosti některých náročných aspektů pracovní role (Zhang & Parker, 2019).

1.2. Prediktory Job craftingu

Již autorky původní koncepce zmiňují tři základní motivy, které vedou k job craftingu. První z nich je potřeba kontroly nad určitými aspekty své práce s cílem vyhnout se negativním důsledkům, jako je například přepracovanost. Druhým motivem je pak potřeba být přijímán

ostatními a sebepotvrzení, práce pomocí přizpůsobení si pracovní role a třetím motivem je podle autorek potřeba naplnit základní lidskou potřebu kontaktu s ostatními. Na základě toho jednotlivci vytváří svá pracovní místa tak, aby tím zvýšili smysluplnost práce (Wrzesniewski & Dutton, 2001).

Prediktory job craftingu poukazují na faktory nebo proměnné, které mohou působit na tendenci jednotlivců k utváření si pracovního místa. Tyto prediktory se mohou týkat jak faktorů na straně organizace neboli organizačních faktorů, tak na straně zaměstnance a jeho demografických či osobnostních charakteristik neboli individuálních faktorů. Analýza těchto prediktorů může poskytnout vhled do toho, jak a kdo utváří a přizpůsobuje své pracovní prostředí tomu, aby lépe odpovídalo jeho preferencím. Kromě toho je výzkum prediktorů job craftingu nezbytný pro lepší pochopení povahy různých aspektů job craftingu, protože se očekává, že každý prediktor ovlivní každý typ tvorby pracovních míst jiným způsobem (Niessen et al., 2016). Prezentované organizační prediktory job craftingu byly vybrány na základě studie autorů Walk & Handy (2018) a individuální faktory dle Bipp & Demerouti (2015).

1.2.1. Organizační prediktory job craftingu

Za první prediktor job craftingu je pokládána míra autonomie, která představuje úroveň kontroly zaměstnance nad tím, jakým způsobem odvádí svou práci, jak si nastavuje termíny plnění úkolů a celkově do jaké míry je zaměstnanci umožněna kontrola nad svou pracovní rolí a jak může kontrolovat podmínky své práce (De Spiegelaere et al., 2016). Významnou roli jako prediktoru job craftingu autonomii zmiňují již autorky původního konceptu job craftingu Wrzesniewski a Dutton (2001). Výzkumy poukazují na fakt, že čím vyšší míra autonomie v organizaci je, tím spíše mají zaměstnanci možnosti a příležitosti k modifikaci jejich pracovních rolí, a tedy i tendenci k job craftingu (Lyons, 2008). Tento pozitivní vztah potvrzuje také studie autorů Rudolph et al. (2017), která nachází pozitivní korelaci mezi tendencí k job craftingu a mírou autonomie. Autonomie přispívá k vyšší míře motivace k převzetí iniciativy a přizpůsobení si pracovní role tak, aby lépe odpovídala jejich schopnostem a zájmům. Také zaměstnanci s vyšší mírou autonomie mají více příležitostí ke zkoumání toho, jak mohou dané úkoly pracovního místa provádět. Mimo jiné autonomie podporuje kreativitu pracovníků, což přispívá k větší tendenci úpravy pracovních míst zaměstnancem (Kim et al., 2018).

Vyšší míra autonomie také přispívá k vyšší míře pracovní angažovanosti, která je považována za další prediktor tendence k job craftingu. Vyšší pracovní angažovanost vede

k tomu, že zaměstnanci mají vysokou míru vnitřní motivace, která přispívá k aktivitám upravujícím pracovní místo zaměstnanců tak, aby odpovídalo jejich schopnostem a preferencím. Zároveň angažovanost přispívá k vyšší míře investic do toho, jakým způsobem zaměstnanec pracovní roli vykonává. Zaměstnanci pak mají vyšší tendenci a zájem o úpravu pracovních míst. Angažovanost také zvyšuje iniciativu k dalšímu rozvoji a zvyšuje úroveň vnímaného smyslu práce. Angažovaní zaměstnanci také mají vyšší úroveň schopnosti přizpůsobení se změnám ve svých rolích právě prostřednictvím job craftingu (Vakol et al., 2021).

Stejně tak jako je pracovní spokojenost pozitivním dopadem job craftingu, tak samotná pracovní spokojenost k tendenci k job craftingu přispívá. Bylo zjištěno, že právě vyšší míra pracovní spokojenosti má pozitivní dopad na tendenci k job craftingu, jinými slovy spokojenější zaměstnanci budou mít spíše tendenci k úpravě svých pracovních míst (Rudolph et al., 2017). Důvodem je pak vyšší motivace a iniciativa k provádění pozitivních změn pracovního místa právě v důsledku vyšší míry pracovní spokojenosti (Jutengren et al., 2020).

Dalším důležitým prediktorem je pak organizační kultura, která zahrnuje stabilní soubor přesvědčení, hodnot a chování. Existuje mnoho typů organizačních kultur, kdy některé z nich vytváří podpůrné prostředí k job craftingu. Organizační kultura, která přispívá k job craftingu svých zaměstnanců, klade velký důraz na autonomii a umožňuje zaměstnancům ovlivňovat své pracovní postupy a úkoly. V momentě, kdy zaměstnanci cítí svobodu ve formování svých pracovních rolích, spíše si role aktivně upraví v souladu se svými preferencemi. V rámci organizační kultury podporující job crafting je také důležitá otevřená komunikace a zpětná vazba, která poskytuje zaměstnancům informace, které jim pomáhají lépe pochopit jejich pracovní roli. Zároveň je důležité, aby organizace přijímali inovace a flexibilitu, čímž povzbudí zaměstnance k hledání nových způsobů práce. Kultura organizace, která je zároveň založena na podpoře proaktivního jednání zaměstnance a které bývá v takových organizacích oceňována, je typická kladením důrazu na rozvoj zaměstnanců. Tím organizace s takovým typem kultury mohou podporovat nalezení silných stránek pracovníků, kteří pak na základě této znalosti mohou upravovat své pracovní role k jejich preferencím (Dasgupta & Dey, 2021).

Dalším prediktorem, který přispívá k tendenci k job craftingu je pak vnímaná podpora organizace a nadřízeného. Zaměstnanci, kteří vnímají podporu své organizace a nadřízených mají vyšší míru tendence formovat své pracovní role způsobem pro ně vyhovujícím. Zároveň podpora nadřízených v převzetí zodpovědnosti za pracovní role vykonávané zaměstnanci vede

k podpoře aktivit právě job craftingu (Esteves & Pereira Lopes, 2017). Efekt leadershipu na job crafting není univerzální a často záleží na charakteristikách daného pracovního místa a individuálních rozdílech zaměstnanců. Pro job crafting je důležité vytvářet důvěrné, otevřené a podporující prostředí, protože právě to umožňuje zaměstnancům zkoušet nové přístupy v jejich práci. Pokud tedy zaměstnanci cítí důvěru od svých nadřízených, mají pak vyšší míru sebevědomí při práci, což vede k vyšší jistotě, která podporuje právě tendenci k aktivní úpravě pracovní role podle preferencí. Právě manažeři pak mohou zaměstnance povzbuzovat i v proaktivním chování a podporovat je v momentě, kdy udělají chybu. Pozitivní vliv na job crafting má transformační leadership, který je založen právě zejména na motivaci pracovníků v rámci dlouhodobých cílů, vytváření vize a přetváření vizí ve skutečnost a motivaci zlepšování pracovního prostředí a prosazování vlastních zájmů zaměstnanců. Právě vlivem transformačního způsobu vedení zaměstnanci mají tendenci dělat změny v rámci jejich úkolů a vztahů na pracovišti (Chi & Pan, 2012). Dalším job crafting podporujícím stylem vedení je tzv. empowering neboli posilující leadership, který je založen na tom, že vedením manažer posiluje a podporuje zaměstnance tím, že jim poskytuje autonomii, pravomoci a zodpovědnost k tomu, aby se aktivně podíleli na rozhodování a formování svých pracovních rolí. Zároveň klade důraz na rozvoj zaměstnanců a podporu jejich kreativity (Wang et al., 2016).

Mezi další prediktory job craftingu patří také požadavky na práci a složitost úkolů, kdy se jedná o pozitivní vztah mezi těmito dvěma proměnnými. Jinými slovy čím více jsou úkoly na daném pracovním místě složité a náročné, tím více podněcují k proaktivnímu chování úpravy pracovní role tak, aby nebyla příliš náročná a více odpovídala schopnostem a zdrojům pracovníků. Tím může job crafting napomáhat vyhnouti se přetížení zaměstnanců na daných pracovních místech (Ghitulescu, 2007). Výzkum autorů Gu-Ne a Lee (2016) 406 respondentů, která se zabývala tím, jak ovlivňují charakteristiky práce tendenci k job craftingu. Přináší zjištění, že důležitost úkolu, která odkazuje k dopadu úkolu na život nebo práci ostatních, charakter úkolu, který odkazuje k tomu, že úkol je vnímán jako celek a odvedená práce je identifikovatelná a rozmanitost využitých dovedností při plnění úkolu mají pozitivní signifikantní vztah k tendenci k job craftingu. Dalším a souvisejícím prediktorem tendence k job craftingu jsou pak pracovní výzvy, které se k dané pracovní roli váží. Výzvy, které zaměstnanci v pracovním prostředí mohou mít, napomáhají k motivaci pro zlepšení svých dovedností a schopností, vyžadují kreativní myšlení a vyšší angažovanost, což následně posiluje tendenci zaměstnanců k úpravám pracovní role tak, aby došlo k odpovídajícím výsledkům (Berg et al., 2010).

1.2.2. Individuální prediktory job craftingu

Mezi prediktory na straně pracovníků lze zařadit hned několik faktorů. Vzhledem ke struktuře diplomové práce se v této kapitole zaměříme na individuální faktory, které však nebudou zahrnovat charakteristiky big five modelu, které budou dále představeny ve třetí kapitole práce.

Prvním prediktorem tendence k job craftingu je Self-efficacy neboli v českém překladu sebeúčinnost. Ta jakožto osobnostní charakteristika odkazuje k tomu, jak jedinec vnímá svou schopnost zvládnout určitý úkol nebo roli v pracovním i sociální životě. Pokud jedinec věří svým schopnostem, může být považován za jedince s vysokou sebeúčinností. Tito jedinci jsou dle výzkumů v práci více spokojeni právě z důvodu pocíťované kompetentnosti k efektivnímu výkonu své pracovní role a zároveň si dokáží stanovit i náročnější cíle (Yakin & Erdil, 2012). Kromě toho sebeúčinnost vede zaměstnance k tomu, aby vynaložili větší úsilí k prozkoumání svého pracovního prostředí (Noor et al., 2012). Několik výzkumů potvrzuje, že job crafting a sebeúčinnost mají signifikantní pozitivní vztah, jinými slovy čím vyšší je vnímaná míra sebeúčinnosti, tím spíše má pracovník tendenci k job craftingu (Rudolph et al., 2017). To je dáno zejména tím, že vyšší míra sebeúčinnosti posiluje sebedůvěru, což podněcuje zaměstnance k aktivnímu formování svých pracovních rolí, úkolů a interakcí tak, aby lépe odpovídaly jejich silným stránkám a preferencím. Zároveň lidé s touto osobnostní charakteristikou spíše vyhledávají výzvy a možnosti osobního rozvoje. To potvrzuje například studie Kantén, 2014; Van den Heuvel et al., 2015 a Tims et al., 2014. Zároveň vyšší míra sebeúčinnosti má pozitivní vztah k dimenzím job craftingu, a to zejména zvyšování náročnosti pracovního místa a zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa (Kantén, 2014).

Proaktivní osobnost, která je definována jako osobnost, která má relativně stabilní tendenci k aktivnímu ovlivňování a změnám svého prostředí. Tento typ osobnosti má větší tendenci k vyhledávání výzev, akcí a příležitostí, které mohou do jejich pracovního života přinést smysluplnou změnu. Proaktivní typ osobnosti má také dopady na mnohé aspekty pracovního života. Například bylo zjištěno, že proaktivní typ osobnosti je pozitivně spojen se subjektivním pojetím kariérního úspěchu, vyšší mírou pracovní spokojenosti, s proaktivním chováním, vyšším pracovním výkonem, vyšší mírou pracovní angažovanosti a v neposlední řadě s vyšší mírou vnímané sebeúčinnosti (Fuller & Marler, 2009). Autoři předpokládají, že jedinci s proaktivním typem osobnosti budou spíše ostatní žádat o zpětnou vazbu, žádat o vyšší míru autonomie, rozvíjet své schopnosti, více toužit po dalším vzdělávání a vyhledávání pracovních výzev. Studie Bakker et al. (2013) se 190 respondenty zjistila, že zaměstnanci, kteří mají

proaktivní typ osobnosti, měli vyšší tendenci k job craftingu, konkrétně k zvyšování strukturálních a sociálních zdrojů práce a zvyšování pracovních výzev, čímž potvrzují své předpoklady o pozitivní korelaci proaktivního typu osobnosti a tendence k job craftingu (Bakker et al., 2013). To potvrzuje i studie autorů Rudolph et al. (2017), která také potvrzuje pozitivní vztah mezi proaktivním typem osobnosti a tendencí k job craftingu.

Role pohlaví v tendenci k job craftingu byla předmětem zájmu hned několika výzkumů, kdy jejich výsledky v tomto ohledu nejsou jednoznačné. Studie Slemp a Vella-Brodrick (2013) přináší zjištění, že pracující ženy vykazují vyšší tendenci k job craftingu než pracující muži. To může být dáno hned několika skutečnostmi, například tím, že ženy většinou pracují méně hodin týdně a jsou častěji zaměstnány na zkrácený úvazek než muži. Výzkum však také zjistil, že ženy se více zapojují do organizačního občanského chování (Cameron & Nadler, 2013), vykazují vyšší záměr fluktuovat (Huffman et al., 2014) a postupují ve své kariéře odlišně ve srovnání s muži (Fernando & Cohen, 2014). Výzkum, který se pak zabýval pohlavními rozdíly v tendenci k job craftingu v jeho jednotlivých dimenzích, tj. kognitivní, vztahový a úkolový přináší zjištění, že mezi muži a ženami je rozdíl v kognitivním job craftingu, a to takový, že ženy mají vyšší tendenci svou práci a její dopad vnímat více pozitivně než muži. Nicméně na druhou stranu k opačným závěrům dochází například studie van Hooff a van Hooft (2014) a Rudolph et al. (2017), které naznačují, že muži mají vyšší tendenci k job craftingu než ženy. Pohlaví lze tedy považovat za jeden z významných prediktorů tendence k job craftingu, nicméně nelze ho považovat za jednoznačný.

Další významnou proměnnou ve faktorech působících na tendenci k job craftingu je věk. Například studie autorů Mkhwanazi a Dhanpat (2023) přichází k závěru, že starší pracovníci mají vyšší tendenci k job craftingu. Závěry pak zdůvodňují tím, že starší pracovníci (v případě tohoto výzkumu zaměstnanci věku 36 a více) mají delší pracovní zkušenosti a zažívají vyšší pracovní spokojenost. Studie autorů Li et al. (2021) se pak zabývala tendencí k job craftingu například jeho dimenzemi a přináší zjištění, že mladší pracovníci měli vyšší tendenci k job craftingu v dimenzi vztahové a kognitivní než pracovníci starší, a naopak kognitivní job crafting byl signifikantně vyšší u starších pracovníků. To může být dáno tím, že mladší zaměstnanci mají tendenci být otevření novým skutečnostem a hledání nových způsobů řešení problémů (Salthouse, 2010). Vzhledem k tomu, že mladší zaměstnanci očekávají svůj úspěch právě na základě rozšiřování svých pracovních zdrojů, jsou tedy pak motivovanější a lépe schopní zvýšit tyto pracovní zdroje a zároveň snižovat pracovní nároky prostřednictvím právě vztahového a úkolového job craftingu. Ten se pak projevuje zejména ve vytváření nových nápadů nebo

hledání nových řešení pro konkrétní úkoly a vytváření nových vztahů se spolupracovníky, protože mladší pracovníci mají vyšší tendenci se ptát na radu ostatních kolegů (Kim et al., 2018). Starší zaměstnanci naopak mají tendenci ke kognitivnímu job craftingu kvůli tomu, že je pro ně na základě již získaných pracovních zkušeností méně náročný (Zhang & Parker, 2019).

2. Job crafting v kontextu klíčových teorií pracovního zdraví

Job crafting má blízký vztah k pracovnímu zdraví, a to z hned z několika důvodů. Prvním z nich je, že job crafting umožňuje zaměstnancům vyšší míru prožívané autonomie a kontroly nad svým pracovním výkonem. Job crafting je také způsobem, kdy zaměstnanci mohou na základě svého uvážení upřednostňovat úkoly, které oni sami považují za smysluplné, čímž přispívá k vyšší míře vnímaného smyslu výsledné práce. Na duševní zdraví job crafting působí také způsobem snížení stresu, protože umožňuje zaměstnancům přizpůsobit svou pracovní zátěž svým schopnostem a zájmům. V neposlední řadě vede job crafting k vytváření pracovních vztahů a pracovních skupin, čímž taktéž přispívá k vyšší míře well-beingu a lepšího duševního zdraví zaměstnanců (Bakker & Demerouti, 2014).

Mezi takové významné teorie lze zahrnout integrativní model job craftingu založený na potřebách (DeBloom et al., 2020), který přináší vysvětlení, jak lidé upravují své pracovní role, kdy a proč job crafting může být efektivní v dosažení optimálního fungování, sekvenční proces tvorby v průběhu času a jak se procesy job craftingu rozvíjí napříč různými doménami identity. Dále je možné zahrnout také teorii Off-job craftingu a Lesure-time craftingu, která se zaměřuje na to, jak proaktivně jedinci mění svůj nepracovní život tak, aby uspokojili své psychologické potřeby a dosahovali osobních cílů (Kujanpa et al., 2021). Dále je možné zmínit teorii Person-Job Fit, která se zabývá tím, do jaké míry konkrétní pracovní role odpovídá kompetencím, zájmům a osobnostním charakteristikám zaměstnanců na daném pracovním místě (Greenberg, 2011). V neposlední řadě je vhodné zmínit v souvislosti job craftingu a teoriích pracovního zdraví také teorii sebeúčinnosti, která naznačuje, že lidé mají vrozené tři psychologické potřeby, a to potřebu po autonomii, která zahrnuje potřebu kontroly nad svými rozhodnutími v souladu se svými hodnotami, kompetenci, která představuje potřebu cítit se schopný ve vykonávané práci a dosahování úspěchů, a sociální začlenění, které představuje být součástí pozitivních sociálních interakcí a vztahů. V momentě, kdy jsou tyto základní potřeby naplněny, jedinci jsou více motivováni, angažováni a spokojeni (Slemp, 2016).

V následující podkapitole bude z teorií pracovního zdraví souvisejících s job craftingem podrobněji popsán job crafting v kontextu Job Demands-Resources (JD-R) modelu, jelikož z tohoto modelu pak přímo vychází pojetí job craftingu dle autorů Tims et al. (2012). Pro podání uceleného pohledu na job crafting je v další podkapitole uvedena kritika tohoto modelu.

2.1. Job Demands-Resources Model (JD-R)

Job Demands-Resources Model (JD-R), v českém překladu model pracovních nároků a zdrojů, je teoretický rámec vytvořený autory Bakker a Demerouti (2003), který byl vyvinut k lepšímu pochopení vztahu mezi charakteristikami pracovní role, well-beingem zaměstnanců a pracovním výkonem. Podle JD-R modelu existují dvě hlavní kategorie faktorů pracovního prostředí, a to pracovní nároky a pracovní zdroje. Kategorie pracovních nároků zahrnuje fyzické, psychologické, sociální či organizační aspekty pracovního místa, které vyžadují určité trvalé psychické nebo fyziologické úsilí zaměstnance. Pracovní zdroje pak zahrnují ty aspekty práce, které podporují a usnadňují plnění pracovních úkolů a mohou snižovat některé negativní dopady pracovních nároků. Mezi pracovní zdroje může být zařazena například sociální podpora, autonomie, zpětná vazba, rozmanitost dovedností na daném pracovním místě nebo příležitosti k osobnímu rozvoji (Bakker & Demerouti, 2017). Některé pracovní nároky a zdroje lze nalézt v téměř každé profesní skupině, jako například nároky a zdroje pracovní zátěže a sociální podpory, některé jsou typické pro konkrétní pracovní pozice. Například důležitými nároky na policisty a zdravotní sestry jsou fyzická zdatnost či emoční odolnost, kdežto pro vědce jsou významnými nároky ty kognitivní (Bakker et al., 2023).

Teorii JD-R modelu lze charakterizovat pomocí sedmi tvrzení, které představují jeho autoři Bakker a Demerouti (2017). Autoři tvrdí, že všechny charakteristiky práce lze klasifikovat buď jako pracovní nároky, nebo pracovní zdroje. Dále nastiňují, že pracovní nároky a zdroje ovlivňují jak motivační procesy, tak zdravotní, a to jak po stránce zdraví psychického, tak fyzického. Zároveň deklarují, že právě pracovní nároky a zdroje umožňují zaměstnancům najít příležitosti k jejich rozvoji, nicméně je také důležité, že v momentě nedostatku pracovních zdrojů mají vysoké pracovní nároky spíše negativní vliv na pracovní výkon. Také zdůrazňují, že vysoké pracovní nároky nemusí mít vždy negativní důsledek, ale mohou i významně ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Zároveň zdůrazňují, že důležité jsou jak pracovní zdroje na straně zaměstnance, tak samotné pracovní zdroje daných pracovních míst. Jejich posledním tvrzením o JD-R modelu je, že právě job crafting vede ke zvyšování pracovních zdrojů.

Podle JD-R modelu mají pracovní zdroje tendenci ovlivňovat pracovní výsledky dvěma způsoby, a to motivačním a interaktivním procesem. Motivační proces pracovních zdrojů zahrnuje důležitost vnímaných zdrojů při dosahování vlastních cílů (např. seberozvoj, učení, růst). Jinými slovy pracovní zdroje mají tendenci zvyšovat ochotu zaměstnanců investovat svou energii a čas do výkonu své role, protože mají k dispozici potřebné zdroje k dosažení svých cílů (Bakker & Demerouti, 2014). Taková motivace může být vnitřní tím, že uspokojuje základní

psychologické potřeby nebo cíle zaměstnanců v oblasti autonomie nebo rozvoje kompetencí, nebo vnější tým, že zaměstnancům usnadňuje nebo jim umožňuje dokončit zadané úkoly a dodržení termínů (Bakker & Demerouti, 2007).

Interaktivní proces pracovních zdrojů pak zahrnuje vyrovnávání pracovních požadavků a pracovních zdrojů na well-being zaměstnance. Podle teorie JD-R modelu mají právě pracovní požadavky tendenci vést k vyčerpání energie zaměstnance, která je potřebná pro splnění daných požadavků. V důsledku toho zaměstnanci, kteří pocítují nadměrné množství pracovních nároků, budou zažívat nižší well-being a vyčerpání, včetně stresu. Pokud jsou zaměstnancům poskytnuty zdroje ke zmírnění ztráty zdrojů, jsou schopni lépe se vyrovnat s pracovními požadavky a je méně pravděpodobné, že zažijí výsledné napětí. Toho lze docílit například poskytnutím autonomie zaměstnanců při řešení úkolů takovým způsobem, který je pro ně nejefektivnější, a to poskytnutím informací, které jsou důležité pro pochopení smyslu daného pracovního úkolu anebo poskytnutím zpětné vazby (Bakker & Demerouti, 2017).

Na základě JD-R modelu pak v situaci, kdy pracovní nároky nejsou dostatečně vyváženy pracovními zdroji, může dojít k syndromu vyhoření, který je charakteristický psychickým i fyzickým vyčerpáním a má negativní dopad nejen na život samotného zaměstnance (Demerouti et al., 2001). To zmiňují autoři původního konceptu JD-R modelu, kteří tvrdí, že právě syndrom vyhoření probíhá v tzv. dvou procesech. První jsou vysoké pracovní nároky, jako je například fyzická zátěž, časový tlak, nepříznivé fyzické prostředí práce nebo práce na směnný provoz. Druhým procesem, který na základě JD-R modelu může vést k syndromu vyhoření, jsou nedostatečné pracovní zdroje, jako je zpětná vazba, odměny, participace, jistota zaměstnání anebo podpora nadřízeného. Právě syndrom vyhoření je pak vnímán jako jeden z nejčastějších negativních důsledků plynoucích z JD-R modelu. To potvrzuje například studie autorů Schaufeli et al. (2009), Kim a Wang (2018) nebo Bunjak et al. (2023). Zároveň byl zjištěn vztah mezi vysokými pracovními nároky a sníženým well-beingem a zvýšeným stresem, který se podílí na snížení duševního zdraví zaměstnanců (Schaufeli, 2017). Na druhé straně, pokud zaměstnanci mají dostatečný přístup k pracovním zdrojům, dochází ke zvyšování jejich pracovní spokojenosti, motivace, well-beingu (Bakker & Demerouti, 2014) a zejména pak pracovní angažovanosti (Bakker et al., 2012). Podle JD-R modelu je pak důležité nalézt rovnováhu mezi pracovními nároky a pracovními zdroji, k čemuž může významně napomoci právě job crafting, kdy si zaměstnanci své zdroje pomocí úpravy svých pracovních rolí mohou zvyšovat.

Vztah mezi JD-R modelem a job craftingem může být vnímán tak, že job crafting víceméně slouží jako tzv. copingový mechanismus, který zaměstnanci používají jako odpověď na kladené nároky či zdroje pracovního místa. Například když zaměstnanec čelí vysokým pracovním nárokům, může právě prostřednictvím job craftingu zvýšit své pracovní zdroje, například prostřednictvím žádosti o pomoc zkušenějšího kolegy, rozplánování si úkolů dle svých potřeb nebo změnit pohled na daný úkol. Zároveň skrze job crafting zaměstnanci mohou své pracovní zdroje obohatit takovým způsobem, aby více odpovídal jejich preferencím a silným stránkám. Celkově vzato job crafting může být vnímán jako iniciace zaměstnance, která je zahrnována JD-R modelem. Prostřednictvím proaktivního přístupu mohou zaměstnanci obohacovat své pracovní role a úkoly, a tím optimalizovat balanc mezi pracovními nároky a zdroji.

V průběhu let výzkumu v rámci pracovního zdraví se mnoho autorů snažilo do JD-R modelu zařadit faktor osobnosti. Ačkoliv osobnost je výzkumníky považována za relativně stabilní faktor, pracovní charakteristiky a události se mohou měnit téměř na každodenní bázi. V roce 2023 autoři původního JD-R modelu přináší aktualizované poznatky, kdy je právě job crafting považován za jeden z významných pracovních zdrojů, který zaměstnancům na každodenní úrovni významně pomáhá překonávat pracovní nároky a zvyšovat pracovní angažovanost. Jinými slovy osobnost v JD-R modelu moderuje to, jakým způsobem na jednotlivce působí pracovní nároky, a tím ovlivňuje konečný dopad na pracovní well-being a výkon. Zároveň také přináší poznání, že samotný well-being má pak vliv právě na tendenci k job craftingu čili zde platí obousměrný vztah (Bakker et al., 2023).

2.2. Kritika job craftingu

I přes veškeré pozitivní dopady job craftingu však někteří autoři zmiňují i možné negativní dopady na samotné zaměstnance, týmy a organizace. Job crafting svou podstatou úprav pracovních úkolů dle svých preferencí a dovedností je určitá část práce nad rámec běžných pracovních úkolů, což vyžaduje vyšší nároky na samotnou energii zaměstnanců. Pokud tato aktivita vyžaduje práci v čase nad rámec pracovní doby nebo převzetí dalších zodpovědností či úkolů, může vést k vyčerpávání osobních zdrojů. Zaměstnanci mohou mít různé strategie pro upravování své práce, ale ne všechny strategie přinesou pozitivní výsledky a dosáhnou toho, co zaměstnanci chtějí. Například Petrou et al. (2015) zjistili, že snižování požadavků a vyčerpání se navzájem posilují v průběhu času. Autoři dále tvrdili, že zaměstnanci, kteří jsou vyčerpaní, vynakládají na své úkoly méně úsilí. Výsledkem je zvýšení jejich pracovní zátěže a časového tlaku, což dále zintenzivňuje pocit vyčerpání. Zároveň pokud nefunguje úprava pracovních úkolů, kterou zaměstnanci udělají, mohou se setkat s frustrací.

Zároveň mimo možné negativní dopady job craftingu na jednotlivé zaměstnance kritici zmiňují také negativní dopady na sociální oblasti pracovního prostředí. Například Berg et al. (2010) zjistili, že zaměstnanec se v rámci job craftingu může například úspěšně vyhnout setkání s nespokojeným zákazníkem, ale zároveň se pak s touto nepříjemnou situací bude muset vypořádat někdo jiný z týmu. Z toho vyplývá, že zaměstnanci, kteří upravují své úkoly, ovlivňují pravděpodobně do určité míry své kolegy, tedy jejich práci a případnou pracovní spokojenosti či možné vyčerpání. Kromě toho Petrou et al. (2015) zjistili, že každodenní hledání výzev bylo pozitivně spojeno s neproduktivním chováním, jako je šíření klepů o ostatních a skrývání vlastních chyb. Job crafting může zároveň zhoršovat existující nerovnosti v organizacích. Ne všichni zaměstnanci mají stejné příležitosti zapojit se do job craftingových aktivit, jako je přepracování úkolů nebo hledání nových vztahů v práci. Ti s větší autonomií, zdroji nebo sociálním kapitálem mohou být v lepší pozici, aby utvářeli své role dle svých dovedností a preferencí ve srovnání s ostatními, což může vést k prohloubení propasti mezi privilegovanými a marginalizovanými zaměstnanci (Petrou et al., 2015).

Kritici také argumentují tím, že job crafting může negativně působit na organizační strukturu a soudržnost. Tím, že umožňuje jednotlivcům odchýlit se od předepsaných rolí a odpovědností, hrozí riziko, že job crafting povede k zmatku ohledně očekávání v pracovních rolích, úkolech, k obtížím s koordinací mezi členy týmu, a tím i k celkové neefektivitě organizací. Navíc pokud není job crafting řízen odpovídajícím způsobem, může nechtěně oslabit organizační kulturu a hodnoty, když jednotlivci dávají přednost svým osobním preferencím před organizačními cíli (Kim et al., 2018).

3. Osobnostní charakteristiky a jejich dopad na job crafting

Pojem osobnost má v psychologii mnoho definic, kdy vzhledem k jejich obsahu lze za nejvíce zastřešující a s touto prací související pokládat pojetí Larsen a Buss (2010), kde osobnost je souhrnem psychologických atributů a mechanismu, které jsou organizované a relativně stabilní, což významně ovlivňuje zapojení a adaptaci jedince na intrapsychické, fyzické a sociální prostředí. Proto jsou právě osobnostní charakteristiky to, co významným způsobem ovlivňuje chování ve všech sférách jedincova života, včetně té pracovní. Každá osobnostní charakteristika se určitým způsobem projevuje v našem pracovním chování, ať už mluvíme o proaktivitě, optimismu, sebevědomí anebo osobnostních charakteristikách z teorie big five. Autoři McCrae a Costa (2003) předpokládají, že právě charakteristiky pětifaktorového modelu jsou nezávislé na vlivech prostředí a kultury a mají spíše biologicky danou tendenci a jsou tak vnímány jako charakteristiky temperamentu osobnosti. Skrze osobnostní charakteristiky může být lépe porozuměno pracovnímu chování jednotlivých zaměstnanců či dokonce může na jejich základě být predikován pracovní výkon.

Osobnostní charakteristiky big five byly pro účely zjištění souvislosti mezi osobnostními charakteristikami a tendencí k job craftingu vybrány zejména z důvodu rozsáhlého využití teorie big five při výzkumu pracovního chování (McCrae & Costa, 2003; Mondak, 2010).

V následující kapitole bude pozornost vzhledem k cíli diplomové práce zaměřena na charakteristiky big five a jejich projevy v pracovním chování. V neposlední řadě bude popsán vztah napříč big five charakteristikami a tendencí zaměstnanců k job craftingu.

3.1. Otevřenost vůči zkušenostem

Osobnostní charakteristika pětifaktorového modelu osobnosti otevřenost vůči zkušenostem je charakteristická potřebou jedinců rozšiřovat a zkoumat své prostředí. Jak již název napovídá, otevřenost vůči zkušenostem charakterizuje jedince, kteří jsou ochotni a často touží se setkávat s širokou škálou nápadů, pocitů a činností (McCrae & Costa, 2003). Autoři popisují otevřenost prostřednictvím šesti aspektů, a to otevřenost fantazii, estetika, pocity, akce, myšlenky a hodnoty. Typickými zástupci osobností otevřených vůči zkušenostem jsou pak lidé, kteří jsou nápadití a oceňují umění a krásu a disponují bohatými a hlubokými emocionálními reakcemi. Často mají široké měřítko zálib a jsou otevřeni novým způsobům vykonávání činností. Osobnost, která disponuje vysokou mírou otevřenosti vůči zkušenostem bude mít pravděpodobně vyšší tendenci vyhledávat nové zkušenosti, iniciovat nové nápady a bude více kreativní (McCrae & Costa, 1992).

Otevřenost vůči zkušenostem má dopad na pracovní výkonnost zejména pod vlivem specifických podmínek a v rámci specifických kritérií. Studie Bing a Lounsbury (2000) ukázala, že zaměstnanci s vyšší mírou charakteristiky otevřenost vůči zkušenostem vykazovali lepší pracovní výkon, zejména pak v neznámém prostředí. S tím souvisí také tendence k rozvoji dovedností, která má vliv na celkovou odbornost pracovníků (Oakes et al., 2001). Takoví zaměstnanci jsou více orientovaní na vzdělávací cíl, což je spojeno s jejich adaptivním vzorcem reakcí, který zahrnuje také nastavení si náročných cílů, využívání efektivnějších učebních strategií, vyšší úrovní úsilí a plánování (Payne et al., 2007). Osoby s vyšší hodnotou otevřenosti vůči zkušenostem mají tendenci k vyšším ambicím a potřebě úspěchu, díky čemuž preferují vyšší pozice v organizačních hierarchiích. Zaměstnanci s vyšší hodnotou otevřenosti vůči zkušenostem bývají méně spokojení v pracovních rolích, které jim nedovolují projevat více svých dovedností. Zároveň v dlouhodobějším časovém horizontu vykazují lepší pracovní výkon než méně otevření jedinci, protože díky své otevřenosti vůči zkušenostem získávají větší množství znalostí a na změny kolem nich reagují s rychlejší adaptabilitou (De Jong et al., 2001). To úzce souvisí také s tím, že otevřenost vůči zkušenostem pozitivně koreluje s motivací k dalšímu vzdělávání a s proaktivním typem osobnosti (Major et al., 2006).

Zároveň otevřenost vůči zkušenostem předpovídá kreativní chování. Otevřenost vůči zkušenostem jakožto osobnostní charakteristika významně souvisí s divergentním způsobem myšlení a kreativní osobností. To je pak dáno především tím, že otevřenost vůči zkušenostem je také charakterizována jejich hodnotou k autonomii, otevřenosti k novým nápadům, představivostí, spontánností a ochotou riskovat (McCrae & Costa, 2003). Souvislost mezi kreativitou a otevřeností vůči zkušenostem podporuje i studie Hammond et al. (2011); Raja a Johns (2010). Zároveň existují i studie, které naopak vztah mezi kreativitou a otevřeností vůči zkušenostem nepodporují a zdůrazňují, že jedinci s touto charakteristikou vykazují kreativitu nikoliv obecně, ale pouze za určitých pracovních podmínek, jako je pozitivní hodnocení a nebo úlohy, při kterých není jasně definovaný výsledek (Shalley et al., 2004; Crant & Bateman, 2000).

Na druhou stranu jedinci s nízkou mírou otevřenosti vůči zkušenostem mají tendenci v pracovním chování spíše lpět na rutinních, konzistentních a předvídatelných úkolech a úkolech zaměřených na detail (Payne et al., 2007).

Otevřenost vůči zkušenostem a tendence k job craftingu

Charakteristiky chování zaměstnance, který v osobnostní charakteristice otevřenosti vůči zkušenostem skóruje vysoko, naznačují, že jednotlivec může být vysoce zapojen do job craftingu. Zaměstnanci s tímto typem osobnosti mají flexibilní způsob myšlení a jsou otevření vůči různým podnětům, vlastním perspektivám a disponují určitou mírou fantazie. Je tedy pravděpodobné, že právě tento typ osobnosti pozitivně působí na tendenci k job craftingu. Jako takový může tento zaměstnanec proaktivně měnit způsob, jakým vnímá pracovní úkoly a vztahy, které tvoří práci. Job crafting zaměstnancům otevřeným vůči zkušenostem umožňuje hledat možnosti, jak rozšířit působné pole pracovní role a jak se učit novým věcem a dovednostem a zapojit se do projektů, které jsou pro ně motivující (Berg et al., 2008).

Vztah mezi otevřeností vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu podporuje hned několik výzkumných studií. Studie autorů Hau et al. (2020) zkoumala 284 zaměstnanců soukromé univerzity, kdy tendence k job craftingu byla měřena prostřednictvím Job Crafting Scale (JSC) autorů Tims et al. (2012) a charakteristiky big five byly měřeny pomocí Mini International Personality Item Pool (Mini-IPIP) autorů Donnellan et al. (2006). Výsledky naznačují, že právě otevřenost vůči zkušenostem byla významným prediktorem tendence k job craftingu.

Studie Bell a Njoli (2016), která zkoumala vztah mezi osobnostními charakteristikami big 5 a tendencí k job craftingu na výběrovém vzorku 246 pracovníků v oblasti administrativy taktéž přináší závěr, že otevřenost vůči zkušenostem má pozitivní signifikantní vztah k tendenci k job craftingu. Data v této studii byla sbírána pomocí Big Five Inventory autorů John et al. (1991) a pomocí 21 položkové škály job craftingu (JSC) (Tims et al., 2012). Personův korelační koeficient v této studii naznačuje, že otevřenost vůči zkušenostem koreluje s tendencí k job craftingu. Regresní analýza pak ukázala, že otevřenost vůči zkušenostem byla shledána jako statisticky významný prediktor tendence k job craftingu. Co se týká jednotlivých dimenzí job craftingu podle Tims et al. (2012), tak otevřenost vůči zkušenostem má statisticky signifikantní vztah s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků s dimenzí zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa.

Pozitivní vztah mezi otevřeností vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu zjistila také studie autorů Guo et al. (2022), kdy právě otevřenost vůči zkušenostem společně se zpětnou vazbou od přímého nadřízeného byly podporujícím faktorem pro vyšší tendenci k úpravě pracovní role podle preferencí a dovedností zaměstnance. Pozitivní korelaci nachází také metaanalýza 122 studií autorů Rudolph et al. (2017), která pomocí Personova korelačního

koeficientu poukazuje na vzájemný vztah mezi otevřeností vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu.

Co se týká otevřenosti vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu v jeho jednotlivých dimenzích, tak autoři Tims et al. (2012) naznačují, že tito zaměstnanci se zapojují do úkolového job craftingu (například tím, že hledají nové úkoly ke svým stávajícím) a do vztahové job craftingu.

3.2. Svědomitost

Svědomitost jakožto osobnostní charakteristika odráží míru organizovanosti, zodpovědnosti a disciplíny (McCrae & Costa, 1992). Svědomitost je také definována jako tendence zaměstnance projevovat sebekázeň a usilovat o kompetence a úspěchy (Greenberg, 2011). Tato dimenze osobnosti je popisována rysy, jako je dobře organizovaný, pečlivý, sebe disciplinovaný, zodpovědný, přesný, ale také jako poslušný, vytrvalý a s dobrou schopností kontroly impulzů (Fincham & Rhodes, 2005).

Jedinci vykazující vyšší míru svědomitosti mají tendenci své pracovní úkoly dobře plánovat a organizovat a jsou pro ně důležité stanovené cíle. Zároveň mají tendenci ke svým povinnostem přistupovat důsledně a dotahují své povinnosti ke stanoveným cílům. Zároveň je pro tento typ osobnosti typické dodržování a respektování pravidel a mají vyšší tendenci držet se konvenčních hodnot a etických norem dané společnosti. Svědomitost bývá také často spojována s perfekcionismem (Heller et al., 2002). Zároveň svědomití jedinci mají často tendenci dosahovat úspěchů zejména díky své vytrvalosti a úsilí, kdy právě svědomitost je pozitivním prediktorem pracovního výkonu, jelikož osobnostní charakteristika svědomitosti je považována za jeden z nejpřesnějších prediktorů pracovního výkonu (Roberts et al., 2007). Svědomitost má také pozitivní souvislost s proaktivitou (Crant & Bateman, 2000) a motivací k dalšímu vzdělávání se a sebe rozvoji (Shalley et al., 2004).

Ačkoliv svědomitost má v pracovní prostředí několik výhod, jako je například jejich efektivita, samostatnost, plánování, dodržování termínů, tak příliš vysoká míra svědomitosti může vést ke stresu, který má negativní dopad na well-being zaměstnanců. Zároveň může být někdy přílišná svědomitost překážkou kreativního myšlení a schopnosti adaptability na změny (Roberts et al., 2007).

Svědomitost a tendence k job craftingu

Atributy svědomitého zaměstnance naznačují, že tento typ osobnosti zaměstnance může mít menší sklony k job craftingu. Tento typ zaměstnanců je vysoce zaujatý prací (Schaufeli, 2013). Je méně pravděpodobné, že zaměstnanec bude aktivně měnit svou pracovní roli způsobem, který přispívá k dosažení pracovních cílů, protože dodržuje stanovené standardy a má silnou a hluboce zakořeněnou pracovní etiku. (Bell & Murugan, 2013). Již autoři konceptu JD-R modelu předpokládali, že je méně pravděpodobné, že zaměstnanec s vyšší mírou svědomitosti bude aktivním způsobem měnit požadavky či zdroje dané pracovní role (Tims et al., 2013). Ti také předpokládají, že tento typ zaměstnanců se aktivně nezapojuje do strategií vytváření pracovních míst, jako je změna odpovědností a úkolů specifikovaných ve formálním popisu práce, zvyšováním nebo snižováním úkolů, úpravou typů úkolů nebo změnou množství času, úsilí a pozornosti věnované různým úkolům. Zároveň však svědomití jedinci mají tendenci k proaktivnímu pracovnímu chování a vysokou motivaci k výkonu a dalšímu vzdělávání v rámci organizace, což jsou jistě atributy, které naopak k tendenci k job craftingu bezpochyby patří (Shalley et al., 2004).

Výzkumy v oblasti souvislosti charakteristiky svědomitosti a tendence k job craftingu přináší nejednoznačné závěry. K závěru, kdy svědomitost není významným prediktorem tendence k job craftingu, dochází například studie autorů Hau et al. (2020). Vztah mezi svědomitostí a tendencí k job craftingu na vzorku 284 zaměstnanců soukromé univerzity nebyl v této studii potvrzen. Výzkumná studie autorů Bell a Njoli (2016) přináší zjištění, že korelace mezi job craftingem a svědomitostí je taktéž statisticky nesignifikantní. Výzkum autorů se dále zabýval také souvislostí s jednotlivými dimenzemi job craftingu podle Tims et al. (2012), kdy jediný signifikantní vztah byl nalezen mezi svědomitostí a snižováním překážejících pracovních požadavků.

Nicméně v této studii bylo dále prostřednictvím regresní analýzy následně zjištěno, že svědomitost je významným prediktorem v tendenci k job craftingu (Bell & Njoli, 2016). Ke stejným výsledkům, tedy že svědomitost naopak predikuje tendenci k job craftingu, dochází také metaanalýza autorů Rudolph et al. (2017), kde svědomitost pozitivně korelovala s tendencí k job craftingu.

3.3. Extraverze

Extraverze je definována jako sklon osobnosti vyhledávat stimulaci a těšit se ze společnosti druhých. Extraverze je faktor, který poukazuje na rozdíly v sociálním chování a sociální aktivitě

jedinců, kdy, pokud osobnost skóruje v této dimenzi vysoko, je často typické vykazování rysů, jako je energetičnost, společenskost, veselost, nadšenost a hovornost (Greenberg, 2011).

Pro extravertní jedince je také typické vyhledávání společnosti, stimulujícího prostředí a celkově aktivit, které jsou spojeny s vyšší mírou vzrušení. Zároveň tito jedinci preferují být součástí větších skupin. Často je pro extravertní jedince potěšením trávit čas ve společnosti druhých lidí, rozvíjí snadněji přátelství a společenské interakce jsou něco, co je v životě naplňuje (Hřebíčková, 2004). Extraverze bývá také často spojována s charakteristikami vyššího sebevědomí (Watson et al., 2002) a vyšší mírou sebeúčinnosti (Krämer & Winter, 2008). S tím souvisí i pracovní výkon, který bývá u jedinců s vyšší mírou extraverze hodnocen jako dobrý. To může být podle výzkumníků Bruk-Lee et al. (2009) přístupem extravertních jedinců k sebehodnocení, jelikož se ukázalo, že extraverze pozitivně souvisí se sebehodnocením, kdy lepší pracovní výkon u extravertů se ukazuje zejména u manažerských či obchodních pozic, tedy u pozic, u kterých je výkonnost ovlivňována právě osobnostními rysy typickými pro extravertní zaměstnance jako je družnost či komunikativnost.

Výzkum autorů Jensen-Campbell et al. (2007) také ukázal, že zaměstnanci, kteří vykazují vyšší míru extraverze, méně často zažívají pocity rozčilení a bývají zařazováni do kategorie osobnosti s pozitivními emocemi. Crant a Bateman (2000) také zjistili pozitivní souvislost osobnostní charakteristiky extraverze a proaktivní osobnosti. Extraverze také predikuje větší motivaci k dalšímu vzdělávání a rozvoji dovedností (Shalley et al., 2004). Vyšší míra extraverze bývá také spojována s nižší pravděpodobností vzniku syndromu vyhoření (Swider & Zimmerman, 2010).

Extraverze a tendence k job craftingu

Extraverze jakožto atribut směřující k tendenci k job craftingu je dán zejména tím, že extravertní jedinci mají sklony vyhledávat sociální interakce v pracovním prostředí. Typické pro jejich chování je aktivní vyhledávání takových pracovních příležitostí, které zahrnují spolupráci s kolegy a zapojování se do týmových aktivit. Proto u extravertních jedinců bývá typický zejména vztahový job crafting či zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa. Zároveň mají extravertní jedinci tendenci k vyhledávání pracovních výzev a inklinují k přizpůsobování si pracovního prostředí (Tims et al., 2013). Bakker (2015) přináší zjištění, že zaměstnanci, kteří vykazují vyšší míru extraverze mají lepší schopnost mobilizovat sociální zdroje ve formě podpory od kolegů v pracovním týmu, což vede k snižování jejich pracovních požadavků (například přepracovanosti) a zvyšování jejich pracovních zdrojů.

Zajímavým zjištěním je však výsledek studie Bell a Njoli (2016), který naopak na základě regresní analýzy osobnostní charakteristiku extravertů nepotvrdil jako významný prediktor tendence k job craftingu. Toto zjištění je velmi unikátní, protože osobnostní charakteristiky extravertních zaměstnanců jsou v souladu s job craftingem. Zároveň v této studii Pearsonova korelace ukázala, že extraverté a job crafting spolu statisticky souvisí. Konkrétně pak u extravertů byla nalezena korelace mezi dimenzemi job craftingu snižování překážejících pracovních požadavků a zvyšováním sociálních zdrojů pracovních míst. Statisticky nevýznamnou korelaci měla extraverté s komponentami zvyšování náročnosti pracovních míst a zvyšování strukturálních zdrojů pracovních míst.

Naopak vztah extravertů a tendence k job craftingu byl potvrzen ve studii Hau et al. (2020), kdy extraverté byla statisticky významným prediktorem k tendenci úpravě pracovního místa. Ke stejným závěrům pak dochází také meta analytická studie Rudolph et al. (2017), kde míra korelace extravertů a tendence k job craftingu byla také statisticky významná. Podpora tvrzení, že osobnostní charakteristika extravertů podporuje tendenci k job craftingu, přichází také ze studie Marta a Bakker (2016), a to zejména v dimenzi zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa, zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa a zvyšování náročnosti pracovního místa.

3.4. Přívětivost

Přívětivost je definována jako míra, do jaké se jedinci liší v orientaci k mezilidským vztahům. Přívětivost jako osobnostní charakteristika nevypovídá pouze o interpersonálním chování, nýbrž i o ochotě pomáhat druhým. Osoby, které mají ve své osobnosti vyšší míru rysu přívětivosti, mají tendenci být v interpersonálním chování altruističtější. Mezi typické charakteristiky přívětivých jedinců patří laskavost, porozumění a vlídnost (McCrae & Costa, 1992).

V rámci pracovního chování přívětiví jedinci preferují spolupráci a v týmu bývají velmi oblíbení, zejména pro svůj altruismus, laskavé chování a vlídnost. Jedinci s vyšší mírou rysu přívětivosti preferují pracovní týmy, které jsou podporující a akceptující. Zaměstnanec, který vykazuje vyšší míru přívětivosti, lze charakterizovat pomocí rysů jako je spolupráce, shovívavost, soucitnost, chápavost a důvěřivost (Fincham & Rhodes, 2005).

S osobnostní charakteristikou přívětivosti se pojí adaptivní sociální chování, které představuje schopnost jedinců s osobnostním rysem přívětivosti adekvátně emočně reagovat, řešit efektivním způsobem případné konflikty a souvisí s prosociálním chováním. Způsob

řešení nastalých konfliktů odpovídá pozitivnímu způsobu řešení formou spolupráce, nikoliv kompetice s druhými. Naopak negativní vztah byl nalezen v oblasti sociálně maladaptivního chování, které zahrnuje zejména podléhání sociálnímu zkruslení, které představuje například předsudky, stereotypy či stigmatizaci. V pracovním prostředí jsou tito zaměstnanci také velmi schopni regulovat své emoce v rámci toho, aby nebyla narušena kvalita vztahů s ostatními kolegy v zaměstnání a usilují o vytváření soudržnosti pracovního týmu a přátelského prostředí (Panaccio & Vandenberghe, 2012). Výzkumy pracovního výkonu přívětivost pokládají za její pozitivní prediktor, tedy čím vyšší míra osobnostních charakteristiky přívětivosti u zaměstnanců je, tím pravděpodobně vyšší úroveň jejich pracovního výkonu bude (Abdullah et al., 2013).

Přívětivost a tendence k job craftingu

Charakteristiky chování přívětivého typu zaměstnance naznačují, že u tohoto jednotlivce je méně pravděpodobné, že se zapojí do tendence k vytváření pracovních míst. Důvodem toho je právě to, že tito zaměstnanci disponují charakteristikami, jako je tendence ke spolupráci s ostatními, chápavost a důvěřivost. To vede k nižší pravděpodobnosti toho, že přívětiví zaměstnanci budou inklinovat k tendenci úpravě svého pracovního místa zejména v dimenzi pracovních úkolů (Tims et al., 2013). Zároveň však charakteristiky přívětivosti, jako je ochota pomáhat druhým, spolupráce, skromnost, starostlivost a laskavost napovídají tomu, že tento typ zaměstnanců s větší pravděpodobností bude mít tendenci k úpravám svého pracovního místa tak, aby podporoval zájmy ostatních spolupracovníků a aby zvyšoval kvalitu vztahů s kolegy v pracovním prostředí (McCrae & Costa, 2003).

Studie však přichází k závěru, že právě osobnostní charakteristika přívětivosti souvisí s tendencí k job craftingu. Ve studii autorů Bell a Njoli (2016) je přívětivost na základě regresní analýzy shledána statisticky významným prediktorem tendence k job craftingu. Konkrétně pak přívětivost korelovala s dimenzemi job craftingu snižování překážejících požadavků pracovního místa, s dimenzí zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Tento závěr podporuje také studie autorů Hau et al. (2020). Výsledky naznačují, že právě přívětivost byla významným prediktorem tendence k job craftingu. Metaanalýza Rudolph et al. (2017) také podporuje závěr, že přívětivost pozitivně koreluje s tendencí k job craftingu. Studie autorů Ghazzawi et al. (2021), která tendenci k job craftingu měřila prostřednictvím JSC (Tims et al., 2012) a big five charakteristiky pomocí API (The Arab Personality Inventory) zjišťuje, že přívětivost významně koreluje s dimenzí job

craftingu zvyšování strukturálních zdrojů pracovních míst a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa.

3.5. Neuroticismus

Osobnostní charakteristika neuroticismu odkazuje k emoční stabilitě jedince. Lidé s vyšší mírou neuroticismu mají větší tendenci prožívat negativní emoce, které zahrnují například úzkost, depresivitu, podrážděnost, smutek nebo strach. Neurotické osobnosti mají také častěji obtíže při zvládání náročných emočních situací a mají vyšší náchylnost ke stresu. Jedinci s neuroticismem mají také často problémy týkající se mezilidských vztahů, protože důsledkem emoční nestability mohou být právě konflikty či vzájemná nedorozumění. Typické pro neurotické jedince je také pesimistický způsob nahlížení na okolní události a dění, kdy právě pesimismus má značný vliv na procesy rozhodování a myšlení (McCrae & Costa, 1992).

Z výzkumu osobnostních charakteristik a jejich souvislostí s rizikem emočního vyčerpání právě jediná charakteristika neuroticismu pozitivně korelovala s emočním vyčerpáním (Hochwarter et al., 2000). Neuroticismus je definován také jako predispozice zaměstnance k nedostatečnému pozitivnímu psychickému přizpůsobení. Je tedy spojován s nestabilitou, náchylností ke stresu, osobní nejistotou, úzkostí, depresí a podrážděností (Mehmetoglu, 2012). Někteří autoři našli pozitivní souvislost mezi neuroticismem a syndromem vyhoření, tedy čím vyšší je hodnota osobnostní charakteristiky neuroticismu, tím spíše je u zaměstnance riziko vzniku syndromu vyhoření (Fornes-Vives et al., 2019). Někteří autoři také poukazují na souvislost vyšší míry neuroticismu a nižší míry pracovní spokojenosti. Pro neuroticismus je také typická nízká úroveň seberegulace (McCann, 2018). Studie Watson et al. (2002) také ukázala negativní korelaci mezi neuroticismem a mírou sebevědomí, což představuje, že vyšší míra neuroticismu pravděpodobně povede k nižší míře sebevědomí jedince s tímto osobnostním rysem. Zároveň neuroticismus negativně koreluje také s proaktivitou, tedy čím vyšší je podíl charakteristiky neuroticismu, tím méně proaktivní jedinci pravděpodobně budou (Crant & Bateman, 2000). Neuroticismus byl také dle výzkumu ve vztahu k pracovnímu výkonu považován za něco, co pracovní výkon spíše snižuje v porovnání s ostatními osobnostními charakteristikami (Berry et al., 2013; Chiaburu et al., 2011). Zároveň však bylo ve studii autorů Smillie et al. (2006) zjištěno, že zaměstnanci vykazující vyšší míru neuroticismu mají lepší pracovní výkon v pracovních podmínkách charakterizovaných rušným prostředím a vyžadujícím větší míry pracovního úsilí. U zaměstnanců s vysokou mírou charakteristiky neuroticismu bylo také pozorováno více kontraproduktivní pracovní chování, které představuje

například nedochvilnost, podvody, šikanu nebo agresivitu na pracovišti či sabotování zadaných pracovních úkolů (Berry et al., 2012).

Neuroticismus a tendence k job craftingu

Vlastnosti neurotického či emočně nestabilního zaměstnance mohou naznačovat, že tento jedinec s vysokou pravděpodobností bude mít tendence k úpravě své pracovní role. Autoři Bosnjak et al. (2007) tvrdí, že zaměstnanci, kteří jsou emocionálně nestabilní a vykazují tedy vyšší míru charakteristiky neuroticismu, někdy upravují své pracovní úkoly tak, aby lépe zvládali své emoce. Kvůli nedostatku emoční stability, pozitivních emocí, vysoké náchylnosti ke stresu, osobní nejistotě a depresivním pocitům se právě tito zaměstnanci s vysokou pravděpodobností zapojí do strategií job craftingu. Zároveň však v literatuře existují podklady podporující závěr, že neuroticismus naopak není významným prediktorem tendence k job craftingu. Za důvod toho je pokládána jejich nízká proaktivita (Crant & Bateman, 2000) a tendence ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování (Berry et al., 2012).

Výsledky výzkumu opět přináší nejednoznačné závěry. Bell & Njoli (2016) ve své studii zjistili, že neuroticismus je statisticky významným prediktorem tendence k job craftingu. V pořadí síly prediktoru podle hodnoty beta koeficientu byl v této studii právě neuroticismus odhalen jako nejvýznamnější prediktor tendence k job craftingu. Po něm následovala otevřenost vůči zkušenostem, vstřícnost, svědomitost a nakonec extraverte. Co se týká souvislosti neuroticismu s jednotlivými dimenzemi job craftingu, tak korelace byla nalezena s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa.

Naopak nesignifikantní vztah mezi neuroticismem a tendencí k job craftingu byl nalezen v metaanalýze studií autorů Rudolph et al. (2017). Taktéž studie autorů Hau et al. (2020) podporuje závěr, že neuroticismus není významným prediktorem tendence k úpravě pracovních míst.

II. Empirická část

Teoretická část práce byla zaměřena na koncept teorie job craftingu z různých teoretických perspektiv. Dále byla teoretická část věnována osobnostním charakteristikám big five a tomu, jak se projevují v pracovním chování zaměstnanců. V neposlední řadě byla pozornost zaměřena na výzkumné studie, které se zabývají souvislostí osobnostních charakteristik big five a tendencí k job craftingu. V následující fázi se diplomová práce dostává do fáze propojení teoretických zjištění s realizovaným výzkumným projektem. V empirické části práce bude zaměřena pozornost nejprve na vymezení výzkumného problému, dále na popis výzkumného souboru, analýzu získaných dat a závěry z nich vyplývajících. V neposlední řadě budou získané závěry diskutovány.

4. Výzkumný problém, cíl výzkumu

Výzkumem prediktorů tendence k job craftingu se zabývala řada studií, které se zaměřovaly především na dvě skupiny prediktorů – prediktory organizační a individuální. Mezi významné individuální prediktory tendence k job craftingu kromě věku či pohlaví bývají zařazovány právě osobnostní charakteristiky jako je self-efficacy neboli sebeúčinnost, nebo proaktivní typ osobnosti. Pozornost výzkumníků v této oblasti je však většinou zaměřena právě na souvislost osobnostních charakteristik big five s job craftingem.

Studií, které se tímto vztahem zabývaly, není příliš mnoho, nicméně jejich závěry jsou významné. Například studie autorů Hau et al. (2020), která na vzorku 284 zaměstnanců soukromé univerzity zjistila, že právě otevřenost vůči zkušenostem, extraverte a přívětivost jsou statisticky významným prediktorem tendence k job craftingu. V této studii jako významný prediktor tendence k job craftingu nebyla potvrzena svědomitost a neuroticismus. K podobným závěrům, konkrétně že neuroticismus nebyl potvrzen jako významný prediktor tendence k job craftingu, dochází také studie Rudolph et al. (2017), která však zjišťuje, že osobnostní charakteristiky otevřenost vůči zkušenostem, extraverte, svědomitost a přívětivost jsou významnými prediktory tendence k job craftingu. Jiné studie na téma souvislosti osobnostních charakteristik big five a tendence k job craftingu přichází taktéž k zajímavým závěrům. Například studie Bell a Njoli (2016) na vzorku 246 pracovníků zjistila, že neuroticismus je naopak také významným prediktorem v tendenci k job craftingu. V pořadí významu prediktoru podle hodnoty beta koeficientu byl v této studii neuroticismus prezentován jako nejsilnější prediktor k tendenci k job craftingu, čímž je tato studie spíše jedinečná. Ostatní osobnostní charakteristiky big five v této studii byli také považovány za významné v souvislosti se vztahem

k tendenci k job craftingu, a to v pořadí otevřenost vůči zkušenostem, vstřícnost, svědomitost a nakonec extraverte.

Co se týká zjištění předešlých výzkumů ohledně souvislosti jednotlivých osobnostních charakteristik s jednotlivými dimenzemi job craftingu podle autorů Tims et al. (2012), tak otevřenost vůči zkušenostem ukazuje významnou souvislost s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků, s dimenzí zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. U osobnostní charakteristiky svědomitost byl nalezen významný vztah pouze s dimenzí job craftingu snižování překážejících pracovních požadavků. Extraverte pak významně souvisí s dimenzemi snižování překážejících pracovních požadavků a zvyšováním sociálních zdrojů pracovních míst (Bell & Njoli, 2016). Významný vztah mezi extravertí a dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa byl pak potvrzen ve studii autorů Marta a Bakker (2016). U osobnostní charakteristiky přívětivost pak byla nalezena významná pozitivní korelace s dimenzemi job craftingu snižování překážejících požadavků pracovního místa, zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa a zvyšování náročnosti pracovního místa (Bell & Njoli, 2016). Významný vztah s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa a přívětivosti pak potvrzuje studie autorů Ghazzawi et al. (2021). Neuroticismus pak pozitivně koreloval s dimenzemi snižování překážejících požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa (Bell & Njoli, 2016).

Cílem empirické části diplomové práce je ověření, zda existuje statisticky významný vztah mezi jednotlivými osobnostními charakteristikami big five a tendencí k job craftingu. Zároveň se empirická část diplomové práce zaměří na korelaci osobnostních charakteristik big five s jednotlivými dimenzemi job craftingu podle autorů Tims et al. (2012), konkrétně s dimenzemi snižování překážejících požadavků, zvyšování sociálních zdrojů pracovních míst, zvyšování náročnosti pracovních míst a zvyšování strukturálních zdrojů pracovních míst.

Ačkoliv ne všechny studie přináší stejné závěry, shodují se zejména v potvrzení významného vlivu osobnostních charakteristik otevřenost vůči zkušenostem a přívětivosti na tendenci k job craftingu. Jelikož však existují i další studie, které potvrzují významný vliv osobnostních charakteristik extraverte a svědomitosti na tendenci k job craftingu, výzkumné předpoklady empirické části diplomové práce předpokládají, že určitý vztah mezi těmito proměnnými bude nalezen mezi každou osobnostní charakteristikou a tendencí k job craftingu. Na základě předešlých výzkumů souvislosti neuroticismu a tendencí k job craftingu je v rámci empirického šetření předpokládán negativní vztah mezi těmito proměnnými – tedy čím vyšší je

úroveň osobnostní charakteristiky neuroticismu, tím nižší bude tendence zaměstnance k job craftingu.

Pro účely statistické analýzy dat byly stanoveny následující hypotézy, které se zaměřují na souvislost mezi jednotlivými charakteristikami big five a tendencí k job craftingu:

H₁: Otevřenost vůči zkušenostem má pozitivní vztah k tendenci k job craftingu.

H₂: Svědomitost má pozitivní vztah k tendenci k job craftingu.

H₃: Přívětivost má pozitivní vztah k tendenci k job craftingu.

H₄: Extraverze má pozitivní vztah k tendenci k job craftingu.

H₅: Neuroticismus má negativní vztah k tendenci k job craftingu.

5. Metodika

5.1. Výzkumný design

Výzkumný projekt empirické části diplomové práce je realizován jako kvantitativní výzkumný design. Data potřebná k výzkumným účelům byla sbírána prostřednictvím externí české společnosti Data collect s.r.o., která se na sběr výzkumných dat specializuje. Společnost Data Collect s.r.o. zajistila reprezentativnost výzkumného vzorku šetření. Data od participantů byla sbírána formou online dotazníků od konce dubna do začátku května roku 2023.

5.2. Výzkumný soubor

Výzkumný cíl byl ověřován u výzkumného vzorku, který se skládal z celkového konečného počtu 522 respondentů. Zvolení respondenti jsou reprezentativním vzorkem pracující české populace. Celkem dotazník otevřelo 930 respondentů, z čehož byl dokončen 750 respondenty. Na kontrolní otázky pro zařazení do výzkumného souboru pak správně odpovědělo 566 respondentů.

Po správném vyplnění byla pozornost zaměřena také na délku vyplnění dotazníku, kdy kritériem pro vyloučení z výzkumného vzorku bylo vyplnění dotazníku za méně než 5 minut. Toto kritérium splnilo 5 respondentů. Dalším vylučujícím kritériem také bylo, když participant zodpověděli více než 10 otázek za sebou stejně, kdy toto kritérium se nakonec týkalo 40 respondentů. V konečném důsledku tedy výzkumný projekt sčítá celkem 522 respondentů. Dalším kritériem pro zařazení do výzkumného souboru byl věk starší 18 let a pracovní úvazek vyšší než polovina plného pracovního úvazku, tedy více než dvacet hodin týdně.

5.3. Měřicí nástroje

K ověření toho, jak spolu souvisí osobnostní charakteristiky big five a tendence k job craftingu, byly využity dva dotazníky, které respondenti vyplnili. Konkrétně se jednalo o Job Crafting Scale JCS (Tims et al., 2012), který sloužil pro zjištění tendence k job craftingu a pro měření osobnostních charakteristik big five byla použita zkrácená deseti položková škála BFI-10 od Hřebíčkové (2010).

Inventář BFI-10 je zkrácenou verzí základního inventáře BFI-44, který obsahuje 44 položek ve formě krátkých slovních spojení, která měří otevřenost vůči zkušenostem pomocí 10 položek, svědomitost prostřednictvím 9 položek, extraverci 8 položkami, přívětivost skrze 9 položek a neuroticismus pomocí 8 položek. V inventáři je 16 položek naformulováno s účelem formulace opačného pólu konkrétní dimenze dané osobnostní charakteristiky. Škála BFI-10 se

skládá z pěti bodů, kdy 1 na škále představuje „*vůbec nevystihuje*“ a 5 „*úplně vystihuje*“. V této zkrácené verzi BFI-10 je obsaženo deset položek. Každá dimenze osobnosti je pak vyjádřena skrze dvě položky, z kterých jedna je formulována negativně a druhá pozitivně. Tyto dvě položky pro každou dimenzi osobnosti byly vybrány na základě několika kritérií. Pro každou dimenzi osobnosti byla vybrána taková položka, která odpovídala vysoké míře dané vlastnosti a taková položka, která naopak odpovídala nižší míře dané osobnostní charakteristiky, kdy obsah obou položek má za cíl měřit základní aspekty daných dimenzí osobnosti. Psychometrické vlastnosti BFI-10 ukazují vnitřní konzistenci pro extraverci $\alpha = .56$, pro přívětivost $\alpha = .19$, pro svědomitost $\alpha = .45$, pro neuroticismus $\alpha = .74$ a pro otevřenost $\alpha = .34$ (Hřebíčková et al., 2016).

Pro výzkumný projekt v rámci diplomové práce byla vybrána škála Job Crafting Scale (JSC). Autory použité škály jsou Tims et al. (2012). Škála se využívá k měření toho, jak zaměstnanci aktivně upravují své pracovní role a prostředí tak, aby lépe odpovídalo a vyhovovalo jejich potřebám, dovednostem a preferencím. Job Crafting Scale měří čtyři nezávislé dimenze job craftingu – snižování překážejících požadavků pracovních míst (DHJD), zvyšování sociálních zdrojů pracovních míst (ISocJR), zvyšování náročnosti pracovních míst (ICJD) a zvyšování strukturálních zdrojů pracovních míst (IStrJR). Job Crafting Scale se skládá z 21 položek, které respondenti zodpovídají prostřednictvím pětibodové Likertovy škály, kdy 1 značí možnost „*nikdy*“ a 5 „*vždy*“. Co se týká psychometrických vlastností JSC, jednotlivé dimenze škály ukazují velmi dobrou vnitřní konzistenci, kdy Cronbachova α pro dimenzi IStrJR $\alpha = .82$, pro dimenzi DHJD $\alpha = .79$, pro dimenzi ISocJR $\alpha = .77$ a pro dimenzi ICJD $\alpha = .75$ (Tims et al., 2012).

V průběhu výzkumu respondenti zároveň vyplnili základní sociodemografické charakteristiky. Ty zahrnovaly věk, pohlaví (muž/žena), stupeň dosaženého vzdělání (základní stupeň vzdělání, odborné vyučení či středoškolské vzdělání bez maturity, středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání), místo výkonu práce podle krajů České republiky a výše týdenního pracovního úvazku v hodinách (20, 24, 28, 32, 36, 40 a více než 40 hodin/týdně).

5.4. Etika výzkumu

Všichni participanté se do výzkumného projektu zapojili na zcela dobrovolné bázi. Na začátku dotazníkové baterie byl účastníkům v online prostředí představen informovaný souhlas s účastí ve výzkumném projektu, k čemu výzkumný projekt slouží, jak bude dále pracováno se

zpracovanými daty a jakým způsobem bude zajištěna ochrana důvěrných informací. Zároveň účastníci byli seznámeni se skutečností, že svou účast ve výzkumném projektu mohou kdykoliv ukončit bez udání jakéhokoliv důvodu a jejich data budou odstraněna.

Jak již výše zmíněný odstavec naznačuje, veškerá získaná data v tomto výzkumném projektu byla plně anonymizována. K uchovaným výzkumným datům respondentů byl umožněn přístup pouze výzkumnému týmu. Každé odpovědi bylo přiděleno jedinečné ID, kdy ani výzkumníci nejsou na základě dostupných dat schopni konkrétní respondenty identifikovat. Vzhledem k charakteru empirického šetření, které má mapující charakter, je riziko případného etického pochybení nízké.

6. Výsledky

6.1. Způsob zpracování dat

Získaná data byla statisticky zpracována prostřednictvím statistického programu The Jamovi Project (2022). Data byla dále zpracována pomocí metod deskriptivní statistiky a korelační matice mezi jednotlivými osobnostními charakteristikami a skórem ve škále měřící tendenci respondentů k job craftingu. Hladina významnosti α byla stanovena na .001.

6.2. Sociodemografické charakteristiky respondentů

Z celkového počtu respondentů $n = 522$ můžeme v Tabulce 1 vidět zastoupení pohlaví. Výzkumný soubor je tvořen 257 muži (49.2 %) a 265 ženami (50.8 %).

Tabulka 1

Rozložení výzkumného souboru z hlediska pohlaví.

Pohlaví	<i>n</i>	Relativní četnost
Muž	257	49.2 %
Žena	265	50.8 %

Průměrný věk osob ve výzkumném souboru je $M = 46.7$, $SD = 13.7$. Nejmladšímu respondentovi výzkumného souboru bylo 19 let a nejstaršímu 85 let. Největší část respondentů výzkumného souboru se nachází ve věkovém rozmezí 19 až 54 let, kdy nejvíce početně zastoupenou skupinou ve výzkumném souboru je 121 respondentů ve věkové kategorii 45 až 54 let (23.2 %). Nejmenší zastoupení ve výzkumném souboru má věková kategorie 18 až 24 let ($n = 25$, 4.8 %). Podrobnější věkové rozložení výzkumného vzorku je vyobrazeno v Tabulce 2 a v Grafu 1.

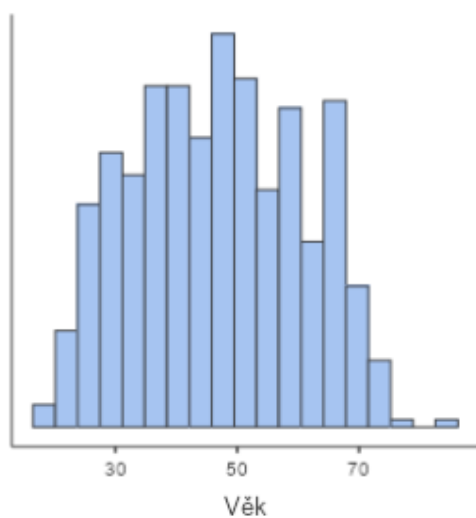
Tabulka 2

Rozložení výzkumného souboru z hlediska věku.

Věk	<i>n</i>	Relativní četnost	Kumulativní četnost
18-24	25	4.8 %	4.8 %
25-34	92	17.6 %	22.4 %
35-44	115	22.0 %	44.4 %
45-54	121	23.2 %	67.6 %
55-64	95	18.2 %	85.8 %
65 a více let	74	14.2 %	100.0 %

Graf 1

Rozložení výzkumného souboru z hlediska věku.



Co se týká rozložení výzkumného souboru na základě dosaženého stupně vzdělání, tak nejvíce respondentů ($n = 192$, 36.8 %) dosáhlo odborného vyučení či středoškolského vzdělání bez maturity. Dále pak 31.8 % výzkumného vzorku ($n = 166$) tvoří respondenti se středoškolským vzděláním s maturitou, 28.4 % respondentů ($n = 148$) dosáhlo vysokoškolského vzdělání a 3.1 % respondentů ($n = 16$) pak dosáhlo základního stupně vzdělání.

Z celkového počtu 522 respondentů 14 % pochází z hlavního města Prahy ($n = 73$), dále 11.9 % ze Středočeského kraje ($n = 62$), 11.7 % ($n = 61$) z Jihomoravského kraje a 59 respondentů z kraje Moravskoslezského (11.3 %). Nejméně respondentů je zastoupeno v kraji Karlovarském ($n = 16$, 3.1 %).

Většina respondentů získaného výzkumného souboru pracuje na plný pracovní úvazek ($n = 330$, 63.2 %), tedy čtyřicet hodin týdně. Nejméně respondentů pak pracuje na týdenní úvazek 28 hodin ($n = 16$, 3.1 %). Rozložení výzkumného vzorku z hlediska výše týdenního pracovního úvazku je znázorněno v Tabulce 3.

Tabulka 3

Rozložení výzkumného souboru z hlediska výše týdenního pracovního úvazku.

Výše týdenního pracovního úvazku	n	Relativní četnost	Kumulativní četnost
20 hodin	33	6.3 %	6.3 %
24 hodin	19	3.6 %	10.0 %
28 hodin	16	3.1 %	13.0 %
32 hodin	36	6.9 %	19.9 %
36 hodin	25	4.8 %	24.7 %
40 hodin	330	63.2 %	87.9 %
Více než 40 hodin	63	12.1 %	100.0 %

6.3. Deskriptivní statistika analyzovaných proměnných

U jednotlivých analyzovaných proměnných byly sečteny hrubé skóry odpovědí a následně vypočteny základní deskriptivní statistiky, tedy průměr, medián, směrodatná odchylka, maximální a minimální hodnota.

V Tabulce 4 vidíme deskriptivní statistiku proměnné job crafting a jejích 4 dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa (IStrJR), snižování překážejících pracovních požadavků pracovního místa (DHJD), zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa (ISocJR) a zvyšování náročnosti pracovního místa (ICJD).

Z Tabulky 4 je patrné, že průměrným dosaženým skórem M v job craftingu bylo 65.3 bodů ($SD = 9.48$) z celkového možného počtu bodů 105. Minimálním dosaženým skórem v tendenci k job craftingu bylo 35 bodů a maximálním 94 bodů. Nejvyššího průměrného skóre

v jednotlivých dimenzích job craftingu respondenti dosahovali v dimenzi zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa ($M = 19, SD = 3.5$). Nejnižší skóre pak respondenti vykazovali v dimenzi zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa ($M = 12, SD = 3.26$).

Tabulka 4

Deskriptivní statistika analyzované proměnné job craftingu.

	M	Medián	SD	Min	Max
IStrJR	19.0	19.0	3.50	6	25
DHJD	18.9	19.0	4.26	6	30
ICJD	15.4	16.0	3.98	5	25
ISocJR	12.0	12.0	3.26	5	23
JC Skóre	65.3	66.0	9.48	35	94

Pozn. IStrJR = zvyšování strukturálních zdrojů, DHJD = snižování překážejících pracovních požadavků, ISocJR = zvyšování sociálních zdrojů, ICJD = zvyšování náročnosti

V Tabulce 5 je znázorněna deskriptivní statistika jednotlivých big five osobnostních charakteristik. Osobnostní charakteristikou s nejvyšším průměrem je ve výzkumném souboru přívětivost ($M = 6.68, SD = 1.53$) a naopak nejnižší průměrnou hodnotu má osobnostní charakteristika svědomitost ($M = 4.79, SD = 1.54$).

Tabulka 5

Deskriptivní statistika analyzovaných proměnných big five.

	Extraverze	Přívětivost	Svědomitost	Neuroticismus	Otevřenost vůči zkušenostem
<i>M</i>	5.85	6.68	4.79	6.05	5.29
Medián	6.00	7.00	5.00	6.00	5.00
SD	1.76	1.53	1.54	1.90	1.62

U těchto využitých výzkumných metod byla ověřována reliabilita, kdy JSC dosahuje velmi dobré vnitřní konzistence, a to konkrétně dimenze IStrJR $\alpha = .80$, dimenze DHJD $\alpha = .75$, dimenze ISocJR $\alpha = .71$ a dimenze ICJD $\alpha = .82$. Pro škálu Hřebíčkové BFI-10 je to pak konkrétně extraverze $\alpha = .60$, přívětivost $\alpha = .27$, svědomitost $\alpha = .46$, neuroticismus $\alpha = .73$ a otevřenost $\alpha = .22$.

6.4. Korelační analýza

Pro ověření souvislosti jednotlivých osobnostních charakteristik big five a tendencí k job craftingu byla využita Pearsonova korelační analýza. V Tabulce 6 vidíme kompletní korelační matici. Z výsledků lze vyčíst, že čtyři z pěti osobnostních charakteristik big 5 statisticky významně souvisí s tendencí k job craftingu. Konkrétně se pak jedná o osobnostní charakteristiku svědomitost, extraverze, neuroticismus a otevřenost vůči zkušenostem. Na základě výše zmíněných výsledků korelační analýzy byly vyhodnoceny výzkumné hypotézy. Hypotéza 1 (H_1), která předpokládá, že otevřenost vůči zkušenostem má pozitivní vztah k tendenci k job craftingu, může být na základě výsledků korelační analýzy podpořena ($r = .217$, $p < .001$). Hypotéza 2 (H_2) se zaměřovala na vztah mezi svědomitostí a tendencí k job craftingu. Na základě výsledků korelační analýzy může být hypotéza, že svědomitost má pozitivní vztah k tendenci k job craftingu také podpořena ($r = .238$; $p < .001$). Hypotéza 3 (H_3), která předpokládala pozitivní vztah přívětivosti a tendence k job craftingu dle výsledků korelační analýzy nemohla být podpořena ($r = .075$, $p < .087$). Stanovená hypotéza 4 (H_4), předpokládající pozitivní vztah extraverze a tendence k job craftingu může být na základě výsledků statistické analýzy dat podpořena ($r = .157$, $p < .001$). Negativní vztah neuroticismu a tendence k job craftingu, který byl předpokládán hypotézou 5 (H_5) může být na základě korelační analýzy podpořen ($r = -.205$, $p < .001$).

Tabulka 6

Korelační matice job crafting a big five.

	Extraverze	Přívětivost	Svědomitost	Neuroticismus	Otevřenost vůči zkušenostem	JC
Extraverze	—					
Přívětivost	.225*	—				
Svědomitost	.307*	.168*	—			
Neuroticismus	-.333*	-.211*	-.320*	—		
Otevřenost vůči zkušenostem	.227*	-.056	.129*	-.039	—	
JC	.157*	.075	.238*	-.205*	.217*	—

*Pozn. * p <.001*

Tabulka 7 pak znázorňuje vztah mezi jednotlivými dimenzemi job craftingu a osobnostními charakteristikami big five. Zde výsledky naznačují, že mezi osobnostní charakteristika extraverte statisticky významně souvisí s dimenzemi zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa ($r = .270, p <.001$), s dimenzí překážejících pracovních požadavků ($r = .186, p <.001$) a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa ($r = .294, p <.001$). Osobnostní charakteristika přívětivost pak statisticky významně souvisí s dimenzemi zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa ($r = .138, p <.001$), s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků ($r = .107, p <.001$) a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa ($r = .107, p <.001$). Svědomitost pak významně koreluje s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa ($r = .372, p <.001$) a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa ($r = .325, p <.001$). Neuroticismus významně koreluje s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa ($r = .33, p <.001$), s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků ($r = .096, p <.001$) a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa ($r = .304, p <.001$). Poslední charakteristika big five, otevřenost, pak statisticky významně korelovala s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa ($r = .252, p <.001$) a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa ($r = .259, p <.001$).

Tabulka 7

Korelační matice dimenze job craftingu a big five.

	Extraverze	Přívětivost	Svědomitost	Neuroticismus	Otevřenost	JC	IStrJ	DHJD	ISocJR	ICJD
Extraverze	—									
Přívětivost	.225*	—								
Svědomitost	.307*	.168*	—							
Neuroticismus	-.333*	-.211*	-.32*	—						
Otevřenost	.227*	-.056	.129*	-.039	—					
JC	.157*	.075	.238*	-.205*	.217*	—				
IStrJ	.27*	.138*	.372*	-.33*	.252*	.733*	—			
DHJD	.186*	.107*	-.057	.096*	-.019	.435*	-.017	—		
ISocJR	.049	.078	-.03	.003	.069	.607*	.243*	.044	—	
ICJD	.294*	.107*	.325*	-.304*	.259*	.774*	.684*	-.056	.365*	—

Pozn. IStrJR = zvyšování strukturálních zdrojů, DHJD = snižování překážejících pracovních požadavků, ISocJR = zvyšování sociálních zdrojů, ICJD = zvyšování náročnosti; * $p < .001$

Pro ucelený pohled na problematiku job craftingu a jejich prediktorů byla doplněna také korelační matice pro sociodemografické charakteristiky participantů souvisejících s tendencí k job craftingu. Na základě výsledků korelační analýzy lze jako významný faktor působící na tendenci k job craftingu považovat úroveň dosaženého vzdělání ($r = .172$, $p < .001$). Ostatní sociodemografické charakteristiky, tj. věk, výše pracovního úvazku a pohlaví, nebyly v souvislosti s job craftingem spatřeny jako významné.

Tabulka 8

Korelační matice job crafting a sociodemografické údaje.

	JC skóre	Věk kategorie	Výše pracovního úvazku	Vzdělání	Pohlaví
JC skóre	—				
Věk kategorie	.018	—			
Výše pracovního úvazku	.053	-.133 *	—		
Vzdělání	.172 *	.074	-.017	—	
Pohlaví	.027	-.042	-.150 *	.170 *	—

7. Diskuse

7.1. Shrnutí výsledků

Cílem výzkumné studie, která je součástí empirické části diplomové práce, bylo ověření, zda existuje statisticky významný vztah mezi jednotlivými osobnostními charakteristikami big five a tendencí k job craftingu. Zároveň se výzkumná studie zaměřila na zjištění korelace jednotlivých osobnostních charakteristik big five s jednotlivými dimenzemi job craftingu dle autorů Tims et al. (2012).

Na základě statistického zpracování dat výzkumná studie přináší následující závěry. Mezi osobnostní charakteristikou otevřenost vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu existuje statisticky významný pozitivní vztah, což znamená, že lidé s vyšší úrovní osobnostní charakteristiky otevřenosti vůči zkušenostem mají větší tendenci k job craftingu. Dále byl nalezen pozitivní statisticky významný vztah mezi osobnostní charakteristikou svědomitost a tendencí k job craftingu. Zároveň pozitivní statisticky významný vztah lze spatřit i mezi osobnostní charakteristikou extraverze a tendencí k job craftingu. Naopak signifikantní negativní vztah korelační matice ukazuje mezi osobnostní charakteristikou neuroticismus a tendencí k job craftingu. Výzkumná studie však nenalezla žádný statisticky významný vztah mezi osobnostní charakteristikou přívětivost a tendencí k job craftingu. Z výsledků tedy vyplývá, že osobnostní charakteristiky big five významně souvisí s tendencí k job craftingu, kdy zejména vyšší úroveň osobnostních charakteristik otevřenost vůči zkušenostem, svědomitosti a extraverze souvisí s vyšší tendencí k úpravě pracovních rolí. Zároveň je důležité podotknout roli vyšší úrovně neuroticismu, který naopak přispívá k nižší pravděpodobnosti tendence k úpravě pracovních rolí.

V rámci výzkumného šetření byla pozornost zaměřena taktéž na korelaci jednotlivých osobnostních charakteristik big five s jednotlivými dimenzemi job craftingu. Zde korelační analýza přináší statisticky významný vztah mezi osobnostní charakteristikou otevřenost vůči zkušenostem a dimenzí zvyšování strukturální zdrojů pracovního místa a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Osobnostní charakteristika svědomitost pak statisticky významně korelovala s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Osobnostní charakteristika extraverze pak korelovala se třemi ze čtyř dimenzí job craftingu, a to konkrétně s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa, s dimenzí překázejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Tutéž korelaci vidíme i u osobnostní charakteristiky přívětivosti, tedy s

dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa, s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Neuroticismus pak významně koreluje s dimenzí zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa, s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Zajímavé je, že žádná z osobnostních charakteristik big five nevykazuje statisticky významný vztah s dimenzí zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa. Korelační analýza byla vytvořena také pro zjištění vztahu mezi sociodemografickými charakteristikami respondentů, konkrétně mezi pohlavím, věkem, výší dosaženého vzdělání a výší týdenního pracovního úvazku. Na základě této korelační analýzy byl nalezen statisticky významný vztah pouze mezi job craftingem a výší dosaženého vzdělání.

7.2. Propojení výsledků s dalšími studii

Statisticky významný vztah mezi otevřeností vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu podporuje i studie Hau et al. (2020), která na vzorku 284 zaměstnanců soukromé univerzity zkoumala vztah job craftingu a big five charakteristik. Výhodou této studie vzhledem k přednesené výzkumné studii diplomové práce je taktéž využití Job Crafting Scale (JSC; Tims et al., 2012). Stejně pozitivní vztah mezi otevřeností a tendencí k job craftingu přináší také studie Guo et al. (2022), nebo metaanalýza 122 studií autorů Rudolph et al. (2017), která pomocí Personova korelačního koeficientu poukazuje na vzájemný vztah mezi otevřeností vůči zkušenostem a tendencí k job craftingu. Ty samé závěry, taktéž při měření tendence k job craftingu skrze JSC, přináší studie autorů Bell a Njoli (2016), tentokrát na vzorku 246 administrativních pracovníků. Důvodem vyšší tendence zaměstnanců otevřených vůči zkušenostem k job craftingovým aktivitám dle Berg et al. (2008) je jejich flexibilní způsob myšlení, otevřenost novým podnětům a vlastním perspektivám a vyšší mírou fantazie. Dalším důvod může být také spatřován v tendenci k divergentnímu způsobu myšlení těchto pracovníků (McCrae & Costa, 2003).

V souvislosti s jednotlivými dimenzemi a tendencí k job craftingu tatáž studie poukazuje rovněž na statisticky významnou korelaci mezi otevřeností vůči zkušenostem s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Oproti studii v rámci diplomové práce ještě Bell a Njoli (2016) poukazují na statisticky významný vztah mezi dimenzí zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa. Důvodem vyšší tendence zaměstnanců s vyšší mírou otevřeností vůči zkušenostem k zvyšování náročnosti pracovního místa může být to, že tyto zaměstnanci mají vyšší tendenci k rozvoji dovedností, což je mimo jiné spojováno s nastavováním si náročných cílů Payne et al., 2007).

Pozitivní statisticky významný vztah mezi svědomitostí a tendencí k job craftingu byl potvrzen také studií autorů Rudolph et al. (2017). Studie autorů Bell a Njoli (2016) na základě regresní analýzy také zjistila, že svědomitost je významným prediktorem tendence k job craftingovým aktivitám. Podporu tohoto závěru je možné najít také v teorii, kdy autoři Shalley et al. (2004) předpokládají, že tito zaměstnanci mají tendenci k proaktivnímu chování, vysokou motivaci k výkonu a dalšímu vzdělávání. Ovšem další studie dochází k opačným závěrům, a to konkrétně studie autorů Hau et al. (2020), která skrze regresní analýzu poukazuje na statisticky nesignifikantní vztah svědomitosti a tendence k job craftingu. Další studie, která potvrzuje nevýznamnost vztahu těchto dvou proměnných, je právě autorů Bell a Njoli (2016), kde korelační matice ukazuje nevýznamnou vzájemnou korelaci těchto dvou proměnných. I tyto závěry dávají vzhledem k teorii smysl. Již samotní autoři JD-R modelu Tims et al. (2013) předpokládají, že je menší pravděpodobnost zapojení svědomitých zaměstnanců do job craftingových aktivit, a toho z důvodu, že tento typ zaměstnanců má tendenci držet se předepsaných standardů pracovních míst. Zároveň má tento typ zaměstnanců hluboce zakořeněnou pracovní etiku a dodržuje stanovené standardy (Bell & Murugan, 2013).

Co se týká korelace mezi svědomitostí a jednotlivými dimenzemi job craftingu, studie Bell a Njoli (2016) poukazuje pouze na statisticky signifikantní vztah mezi svědomitostí a dimenzí snižováním překážejících pracovních požadavků. Oproti tomu výzkumná studie diplomové práce nachází statisticky významný vztah s dimenzemi zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa a zvyšování náročnosti pracovního místa.

Ohledně souvislosti mezi osobnostní charakteristikou extraverte a tendencí k job craftingu došli k podobným závěrům, tedy že extraverte a tendence k job craftingu mezi sebou mají statisticky významný pozitivní vztah, studie autorů Hau et al. (2020) a studie Rudolph et al. (2017). Tyto závěry podporuje i teorie, kdy Tims et al., (2013) předpokládají vyšší tendenci extravertních zaměstnanců k job craftingu díky jejich tendencím vyhledávat sociální kontakt v pracovním prostředí a tendence vyhledávat pracovní výzvy. Zajímavým zjištěním a porovnáním je také závěr studie Bell a Njoli (2016), kdy autoři na základě regresní analýzy zjistili, že mezi těmito dvěma proměnnými není statisticky významný vztah, i když korelace mezi těmito proměnnými byla shledána statisticky významnou.

V ohledu souvislosti extraverte a jednotlivé dimenze job craftingu Marta a Bakker (2016), a to zejména v dimenzi zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa, zvyšování strukturálních zdrojů pracovního místa a zvyšování náročnosti pracovního místa. Bell a Njoli

(2016) pak nachází statisticky významnou korelaci mezi extraverzí a dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a taktéž zvyšováním sociálních zdrojů pracovních míst. Rozdílem oproti výzkumné studii diplomové práce je signifikantní vztah zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa, což je zajímavé vzhledem k tomu, že extraverte je považována za atribut, který působí na sklony jedinců vyhledávat sociální interakce v pracovním prostředí a zapojování se do týmových aktivit (Tims et al., 2013).

Výzkumný výsledek, který ukazuje na nesignifikantní vztah mezi přívětivostí a tendencí k job craftingu, je v porovnání z výše prezentovanými výzkumnými studiemi ojedinělý. Studie autorů Bell a Njoli (2016) pomocí regresní analýzy naznačuje statisticky signifikantní vztah mezi přívětivostí a tendencí k úpravě pracovních rolí. Ke stejným výsledkům také dochází studie autorů Hau et al., (2020), metaanalýza Rudolph et al. (2017) a studie Ghazzawi et al. (2021). Možné vysvětlení odlišných výsledků v otázce souvislosti přívětivosti a tendence k job craftingu je možné spatřovat v teorii, která za osobnostní charakteristikou přívětivosti stojí. Typické chování přívětivého typu naznačuje, že důvodem pro nezapojení se do úpravy pracovních rolí je jejich tendence ke spolupráci, chápavost a důvěřivost, protože tyto charakteristiky vedou k nižší pravděpodobnosti toho, že tito zaměstnanci budou inklinovat k úpravě svého pracovního místa, a to zejména v dimenzí pracovních úkolů (Tims et al., 2013).

V otázce souvislosti přívětivosti a jednotlivých dimenzích job craftingu přívětivost dle studie Bell a Njoli (2016) korelovala s dimenzemi snižování překážejících požadavků pracovního místa, s dimenzí zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. K částečně rozdílným závěrům pak přichází studie Ghazzawi et al. (2021), která zjišťuje, že přívětivost významně koreluje s dimenzí job craftingu zvyšování strukturálních zdrojů pracovních míst a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa. Zajímavé je, že v diplomové práci nebyl nalezen významný vztah mezi přívětivostí a dimenzí job craftingu zvyšování sociálních zdrojů pracovního místa vzhledem k tomu, že přívětiví jedinci preferují spolupráci v týmu a bývají oblíbení pro svůj altruismus a tendenci pomáhat druhým (Fincham & Rhodes, 2005). Zároveň přednesená studie se shoduje v signifikanci dimenzí strukturálních zdrojů pracovního místa, s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa.

Závěr statisticky signifikantního negativního vztahu mezi neuroticismem a tendencí k job craftingu, tedy že čím vyšší je hodnota neuroticismu, tím nižší je jedincova tendence k job craftingu, potvrzuje též studie autorů Geldenhuys & Peral (2020). Naopak jako nesignifikantní

prediktor tendence k job craftingu byl neuroticismus potvrzen v metaanalýze studií Rudolph et al. (2017) a studií Hau et al. (2020). Zajímavým zjištěním je však závěr studie Bell a Njoli (2016), která ukazuje pozitivní signifikantní vztah mezi neuroticismem a tendencí k job craftingu. Důvodem toho může být předpoklad autorů Bosnjak et al. (2007), že vlastnosti neurotických zaměstnanců pravděpodobně povedou k vyšší tendenci k úpravě pracovních rolí. Jako důvod uvádí, že tento typ zaměstnanců své pracovní role upravují tak, aby lépe zvládali své emoce. Nicméně teorie podporuje i závěry výzkumné studie diplomové práce, tedy že neurotičtí zaměstnanci mají nižší tendenci k job craftingovým aktivitám z důvodu jejich nízké proaktivity (Crant & Bateman, 2000) a vyšší tendenci ke kontraproduktivnímu pracovnímu chování (Berry et al., 2012).

Co se týká souvislosti neuroticismu s jednotlivými dimenzemi job craftingu, tak ve studii Bell a Njoli (2016) byla korelace nalezena s dimenzí snižování překážejících pracovních požadavků a s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa, které jsou podporou pro závěry prezentované výzkumem v rámci diplomové práce. Za povšimnutí stojí korelace s dimenzí zvyšování náročnosti pracovního místa vzhledem k tomu, že neuroticismus je spojován spíše s nižší proaktivitou (Crant & Bateman, 2000) a s nižším pracovním výkonem v porovnání s ostatními osobnostními charakteristikami (Berry et al., 2013; Chiaburu et al., 2011).

7.3. Slabé a silné stránky výzkumu

Výzkum v rámci diplomové práce nese i své limity. Jeden z limitů je spatřen ve způsobu měření osobnostních charakteristik big five prostřednictvím deseti položkové škály BFI-10 od Hřebíčkové (2010), která je zkrácenou verzí základního inventáře BFI-44. Každá osobnostní charakteristika big five je zde měřena skrze dvě položky. Výhodou škály BFI-10 je sice její krátkost, nicméně jak ukázala analýza ověření reliability nástroje v rámci diplomové práce, tak vnitřní konzistence položek je velmi nízká. Zároveň se v rámci využitých výzkumných metod jedná o sebe posuzující škály, což může poskytnout nepravdivé či zkreslené výsledky. Další limit výzkumné studie lze spatřit v tom, že od respondentů nebyla sbírána data ohledně pracovního zaměření nebo pracovní role, kterou zastávají. V porovnání s jinými studiemi, které zahrnovaly převážně administrativní pracovníky, by mělo být bráno v potaz, že výsledky této studie by nemusely být reprezentativní pro celé spektrum pracovních rolí. Proto je důležité mít na paměti, že výsledky této studie jsou založeny pouze na omezeném výzkumném vzorku a nelze je jednoznačně generalizovat na celou populaci. Některé pracovní role a odvětví totiž umožňují job craftingové aktivity do pracovního procesu začleňovat více a některé výrazně méně. Zároveň nelze na základě výsledku výzkumné studie v rámci diplomové práce

předpokládat jednoznačnost vztahu mezi osobnostními charakteristikami a tendencí k job craftingu. Job crafting je fenomén, který je velmi komplexní a tendence k němu může být ovlivněna mnoha dalšími faktory, jako jsou pracovní podmínky, organizační kultura a další osobnostní charakteristiky zaměstnanců jako je například proaktivita či sebeúčinnost.

Naopak silné stránky výzkumu lze spatřovat v jeho ojedinělosti v pracovním prostředí v České republice. Výzkum pak poukazuje na významnost role osobnostních charakteristik big five v tendenci k job craftingu, kdy čtyři z pěti osobnostních charakteristik big five se ukázaly jako statisticky významné. Silnou stránkou výzkumu je také vyrovnanost výzkumného vzorku, kdy se výzkumný soubor skládal z 257 mužů a 265 žen. Silnou stránkou výzkumu je také vzorek 522 respondentů, který je v porovnání s výše zmíněnými výzkumnými studii téměř o polovinu větší. Zároveň za silnou stránku výzkumu lze považovat i samotnou aktuálnost tématu job craftingu. V dnešní době je pracovní trh stále proměnlivější a vyžaduje stále větší schopnost zaměstnanců adaptovat se na nové pracovní výzvy. Zároveň hraje job crafting důležitou roli v pracovní spokojenosti a zvyšování well-beingu zaměstnanců, kdy právě možnost přizpůsobení si pracovních rolí tak, aby lépe odpovídaly zaměstnancovým dovednostem a preferencím je něco, co pozitivně působí na celkovou životní spokojenost. Zároveň relativně nové formy práce, jako je například práce na home office či flexibilní pracovní doba pro mnohé pracovníky také může představovat určitou formu změny či výzvy. Koncept job craftingu je tedy důležitý v tom, že zaměstnancům může při vyrovnávání se s takovými změnami forem práce pomoci. Zároveň je v moderní společnosti důležitá určitá míra kreativity, kdy právě job crafting umožňuje zaměstnancům kreativitu v každodenním pracovním životě uplatnit.

7.4. Praktický význam výzkumu a budoucí zkoumání

Praktický význam výše zmíněných zjištění souvislosti osobnostních charakteristik big five a tendence k job craftingu by mohl spočívat zejména v oblasti jednotlivých HR procesů. Na základě zjištěných pozitivních dopadů job craftingu, nejen na pracovní spokojenost zaměstnanců, by bylo vhodné se na job crafting ve firmách více zaměřit. Zaměstnanci se například mohou učit job craftingu skrze stanovování cílů právě v rámci job craftingu. Implementace job craftingových cílů pak vede v dlouhodobém hledisku k lepšímu designu pracovního místa, vyššímu smyslu práce, snížení rizika vzniku syndromu vyhoření, vyšší pracovní angažovanosti a lepšímu pracovnímu výkonu (Oprea et al., 2019). Vzhledem ke stále se měnícím pracovním podmínkám je určitou výhodou zaměstnanců právě job crafting, který jim pomáhá se s přichozími změnami lépe vyrovnávat. Z toho hlediska by bylo vhodné již v rámci výběrového řízení na relevantní pozice zahrnout způsoby zjišťování tendence uchazečů

právě k job craftingovým aktivitám. Tím se zabývali autoři Ji a Chen (2024), kdy právě například již skrze preselekcí kandidátů na základě životopisů lze spatřit, zda mají tendenci k job craftingu. V rámci výběrového řízení je pak možné se na jednotlivé job craftingové aktivity zaměřit skrze behaviorální otázky. Mezi takové oblasti zájmu patří například otázky, které se týkají tendencí uchazečů nacházet si v pracovní oblasti výzvy, způsob prioritizace pracovních úkolů, v oblasti vyhýbání se určitým typům úkolů či proaktivní snaha o spolupráci s ostatními kolegy. V dnešní době je čím dál tím více populární využívání umělé inteligence, která může zaměstnancům v mnoha ohledech ulehčovat práci. Naopak ale může být pro mnohé zaměstnance taktéž zatěžující, že se musí učit opět něčemu novému. V takovém případě je job crafting také faktorem, který může přizpůsobení se nově přichozí technologii usnadnit. Zároveň lze na základě charakteristik zaměstnanců s tendencí k job craftingu předpokládat, že umělá inteligence bude spíše vítaným pomocníkem, který bude dalším způsobem job craftingové aktivity.

Budoucí směřování ve výzkumu v oblasti job craftingu a osobnostních charakteristik by se mohlo zaměřit na zkoumání vztahu job craftingu a sebeúčinnosti, proaktivity či optimismu. V souvislosti s individuálními charakteristikami by bylo zajímavé zkoumat tendenci k job craftingu z hlediska věku či pohlaví. Zároveň by bylo přínosné zmapování job craftingu v určitých pracovních oblastech – například v oblasti IT zaměstnanců, HR zaměstnanců, administrativních pracovníků či v zaměstnanců v oblastech čistě manuálních. V tomto kontextu by bylo přínosné i vzájemné porovnání tendencí k job craftingu napříč různými pracovními odvětvími. Vzhledem k mnoha pozitivním dopadům job craftingu by se budoucí výzkumné směřování mohlo zaměřit na vztah mezi job craftingem a pracovní spokojeností, duševním zdravím zaměstnanců či syndromem vyhoření.

8. Závěr

Diplomová práce se zabývala souvislostí osobnostních charakteristik big five a tendencí k job craftingu. Mezi zkoumané osobnostní charakteristiky big five pak konkrétně patří otevřenost vůči zkušenostem, svědomitost, extraverte, přívětivost a neuroticismus. V teoretické části diplomové práce byl podrobně vymezen job crafting a různé teoretické pohledy na něj. Konkrétně pak pohled samotných autorů konceptu job craftingu Wrzesniewski a Dutton (2001), Tims et al. (2012) a hierarchické pojetí job craftingu podle Zhang a Parker (2019). Teoretická část se ve druhé kapitole zaměřovala na téma job craftingu v souvislosti s klíčovými teoriemi pracovního zdraví, a to zejména v kontextu teorie Job Demands-Resources Modelu (JD-R). Představeny jsou stručně také teorie integrativního modelu job craftingu založeném na potřebách, Off-Job Craftingu a Lesure-Time Craftingu a dalšími teoriemi pracovního zdraví jako je například Person-job fit teorie a Self determination teorie. V závěru teoretické části práce je pak pozornost zaměřena na konkrétní osobnostní charakteristiky big five a jejich dopadem na pracovní chování zaměstnanců, včetně jejich souvislosti s job craftingem.

Empirická část, která je součástí diplomové práce, si pak kladla za cíl zjistit, jaká existuje souvislost mezi jednotlivými osobnostními charakteristikami big five a tendencí job craftingu na reprezentativním vzorku české pracující populace. Data ve výzkumném projektu byla sbírána prostřednictvím Job Crafting Scale (Tims et al., 2012) a zkrácené deseti položkové škály BFI-10 Hřebíčkové (2010). Z výsledků výzkumu diplomové práce vyplývá, že osobnostní charakteristiky big five jsou významnými prediktory tendence k job craftingu, kdy pak konkrétně vyšší úroveň osobnostních charakteristik otevřenost vůči zkušenostem, svědomitosti a extraverte zvyšují tendenci k úpravě pracovních rolí. U osobnostní charakteristiky neuroticismu byl pak nalezen významný negativní vztah k tendenci k job craftingu, tedy že čím vyšší úroveň neuroticismu zaměstnanec má, tím nižší je jeho tendence k úpravě pracovní role. U osobnostní charakteristiky přívětivost nebyl nalezen statisticky významný vztah k tendenci k job craftingu. Zároveň diplomová práce přináší korelační matici zobrazující vztah mezi jednotlivými osobnostními charakteristikami a dimenzemi job craftingu.

Diplomová práce přispívá k poznání stavu job craftingu v České republice a dává tak podnět pro budoucí zkoumání této oblasti, například konkrétně job craftingu v kontextu jeho pozitivních dopadů, jako je vyšší pracovní spokojenost, pracovní angažovanost, lepší duševní zdraví a snižování rizika vzniku syndromu vyhoření.

9. Reference

- Abdullah, I., Rashid, Y., & Omar, R. (2013). Effect of personality on job performance of employees: Empirical evidence from banking sector of Pakistan. *Middle East Journal of Scientific Research*, 17 (12), 1730–1734. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.5829/idosi.mejsr.2013.17.12.1552>.
- American Psychological Association and others. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association (7th Edition)*. American Psychological Association.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human relations*, 65(10), 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>.
- Bakker, A., Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2003). Dual processes at work in a call centre: An application of the job demands–resources model. *European Journal of work and organizational psychology*, 12(4), 393–417. <https://doi.org/10.1080/13594320344000165>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of The Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 309–328. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1108/02683940710733115>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. *Wellbeing: A Complete Reference Guide*, 3, 1–28. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1002/9781118539415.wbwell019>.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3), 273–285. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1037/ocp0000056>.
- Bakker, A. B., & Sanz-Vergel, A. I. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 83 (3), 397–409. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/j.jvb.2013.06.008>.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1 (1), 389–411. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>.
- Bell, C., & Murugan, C. (2013). The relationship between conscientiousness, extraversion and leadership effectiveness among local government managers in Eastern Cape, South Africa. *African Journal of Business Management*, 7(43), 4386–4397. <https://doi.org/10.5897/AJBM2013.7027>.
- Bell, C., & Njoli, N. (2016). The role of Big Five factors on predicting job crafting propensities amongst administrative employees in a South African tertiary institution. *SA Journal of Human Resource Management*, 14(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v14i1.702>.
- Berg, J. M., & Dutton, J. E. (2008). Crafting a fulfilling job: Bringing passion into work. *Ann Arbor, MI: University of Michigan, Ross School of Business*, 1–8. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.35732518>.
- Berg, J. M., Grant, A. M., & Johnson, V. (2010). When callings are calling: Crafting work and leisure in pursuit of unanswered occupational callings. *Organization Science*, 21(5), 973–994. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0497>.
- 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, 158–186. <https://doi.org/10.1002/job.645>.
- Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. *Journal of applied psychology*, 97(3), 613–636. <https://doi.org/10.1037/a0026739>.
- Berry, C. M., Kim, A., Wang, Y., Thompson, R., & Mobley, W. H. (2013). Five-factor model personality measures and sex-based differential prediction of performance. *Applied psychology*, 62(1), 13–43. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00493.x>.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and*

- organizational psychology*, 2. *Selecting and developing members for the organization* (pp. 567–598). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-019>.
- Bindl, U. K., Unsworth, K. L., Gibson, C. B., & Stride, C. B. (2019). Job crafting revisited: Implications of an extended framework for active changes at work. *Journal of Applied Psychology*, 104(5), 605–628. <https://doi.org/http://dx.doi.10.1037/apl0000362>.
- Bing, M. N., & Lounsbury, J. W. (2000). Openness and job performance in U.S.-based Japanese manufacturing companies. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 515–522. <https://doi.org/10.1023/A:1022940519157>.
- Bipp, T., & Demerouti, E. (2015). Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behaviour. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(4), 631–655. <https://doi.org/10.1111/joop.12089>.
- Bosnjak, M., Galesic, M., & Tuten, T.L. (2007). Personality determinants of online shopping: Explaining online purchase intentions using a hierarchal approach. *Journal of Business Research*, 60(6), 597–605. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.06.008>.
- Brook-Lee, V., Khoury, H. A., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009) Replicating and Extending Past Personality/Job Satisfaction Meta-Analyses. *Human Performance*, 22, 156–189. <https://doi.org/10.1080/08959280902743709>.
- Bunjak, A., Černe, M., Nagy, N., & Bruch, H. (2023). Job demands and burnout: The multilevel boundary conditions of collective trust and competitive pressure. *Human relations (New York)*, 76(5), 657-688. <https://doi.org/10.1177/00187267211059826>.
- Cameron, S., & Nadler, J. (2013). Gender roles and organizational citizenship behaviors: Effects on managerial evaluations. *Gender in Management: An International Journal*, 28(7), 380–399. <http://dx.doi.org/10.1108/GM-10-2012-0074>.
- Costa, P., & McCrae, R. R. (1992). Description of NEO personality inventory (NEO-PI-R) facet scales. Appendix D. Revised NEO personality inventory and the NEO five factor inventory professional manual.

- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63–75. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(200002\)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(200002)21:1<63::AID-JOB8>3.0.CO;2-J).
- Dasgupta, M., & Dey, A. K. (2021). Mediating role of job crafting in the relationship between organisational culture and employee engagement. *International Journal of Indian Culture and Business Management*, 22(1), 89–109. <http://dx.doi.org/10.1504/IJICBM.2021.112588>.
- De Beer, L. T., Tims, M., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its impact on work engagement and job satisfaction in mining and manufacturing. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 19(3), 400–412. <https://doi.org/10.4102/sajems.v19i3.1481>.
- De Jong, R.D., Velde, M.E.G, & Jansen, P.G.W. (2001). Openness to experience and growth need strength as moderators between job characteristics and satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment*, 9(4), 11–23. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00186>.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., & Van Hootegem, G. (2016). Not All Autonomy is the Same. Different Dimensions of Job Autonomy and Their Relation to Work Engagement & Innovative Work Behavior. *Human factors and ergonomics in manufacturing & service industries*, 26(4), 515–527. <https://doi.org/10.1002/hfm.20666>.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F. & et al. (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>.
- Devotto, R. P. D., & Wechsler, S. M. (2019). Job crafting interventions: Systematic review. *Trends in Psychology*, 27, 371–383. <https://doi.org/10.9788/tp2019.2-06>.
- Donnellan, M. B., Oswald, F. L., Baird, B. M., & Lucas, R. E. (2006). The Mini-IPIP scales: Tiny-yet effective measures of the big five factors of personality. *Psychological Assessment*, 18(2), 192–203. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.18.2.192>.

- Esteves, T., & Pereira Lopes, M. (2017). Leading to crafting: The relation between leadership perception and nurses' job crafting. *Western Journal of Nursing Research*, 39(6), 763–783. <https://doi.org/10.1177/0193945916659507>.
- Fernando, W. D. A., & Cohen, L. (2014). Respectable femininity and career agency: exploring paradoxical imperatives. *Gender, work & organization*, 21(2), 149–164. <https://doi.org/10.1111/gwao.12027>.
- Fincham, R., & Rhodes, P. (2005). *Principles of organisational behaviour*. OUP Catalogue.
- Fornes-Vives, J., García-Banda, G., Frias-Navarro, D., & Pascual-Soler, M. (2019). Longitudinal study predicting burnout in Spanish nurses: The role of neuroticism and emotional coping. *Person. Individ. Differ.* 138, 286–291. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.10.014>.
- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>.
- Fuller, B., & Marler, L. E. (2009). Change driven by nature: A meta-analytic review of the proactive personality literature. *Journal of Vocational Behavior*, 75 (3), 329–345. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/j.jvb.2009.05.008>.
- Geldenhuys, M., & Peral, S. L. (2020). The indirect relationship between personality and performance through job crafting behaviour. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1715>.
- Ghazzawi, R., Bender, M., Daouk-Öyry, L., van de Vijver, F. J., & Chasiotis, A. (2021). Job crafting mediates the relation between creativity, personality, job autonomy and well-being in Lebanese nurses. *Journal of Nursing Management*, 29(7), 2163–2174. <https://doi.org/10.1111/jonm.13357>.
- Ghitulescu, B. E. (2007). *Shaping tasks and relationships at work: Examining the antecedents and consequences of employee job crafting*. University of Pittsburgh.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/20159308>.

- Grant, A. M., & Parker, S. K. (2009). 7 redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *Academy of Management Annals*, 3(1), 317–375. <https://doi-org.ezproxy.is.cuni.cz/10.5465/19416520903047327>.
- Greenberg, J. (2011). *Behaviour in organisations: Understanding and managing the human side of work*. Pearson Education International.
- Gu-Ne, K., & Lee, Y. M. (2016). Towards high performance organization: The impacts of job characteristics and job crafting. *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 9(2), 85–100. <https://doi.org/10.14257/ijunesst.2016.9.2.10>.
- Guo, Y., Xiong, G., & Liao, J. (2022). Stimulating employee job crafting by providing developmental feedback. *Journal of psychology in Africa*, 32(1), 33–37. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2017150>
- Hammond, M., Neff, N., Farr, J., Schwall, A., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level Innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity and the Arts*, 5, 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>.
- Hau, T. C., Bing, K. W., & Pari, B. A. P. (2020). Effects of Big Five Personality Traits on Job Crafting among Private University Academic Staff. *International journal of academic research in business and social sciences*, 10(7). <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v10-i7/7476>.
- Heller, D., Judge, T. A., & Watson, D. (2002). The confounding role of personality and trait affectivity in the relationship between job and life satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 23(7), 815–835. <https://doi.org/10.1002/job.168>.
- Hochwarter, W., Witt, L., & Kacmar, K. M. (2000). Perceptions of organizational politics as a moderator of the relationship between conscientiousness and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 472–478. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.3.472>.
- Hřebíčková, M. (2004). *NEO osobnostní inventář* (podle NEO-PI-R P.T. Costy a R.R. McCraee). Praha: Testcentrum.

- Hřebíčková, M. (2010). The Five-Factor Nonverbal Personality Questionnaire in the Czech context. *Studia Psychologica*, 52, 165–177.
- Hřebíčková, M., Jelínek, M., Blatný, M., Brom, C., Burešová, I., Graf, S., ... & Záborská, K. (2016). Big Five Inventory: Základní psychometrické charakteristiky české verze BFI-44 a BFI-10. *Československa Psychologie*, 60(6), 567–583.
- Huffman, A. H., Casper, W. J., & Payne, S. C. (2014). How does spouse career support relate to employee turnover? Work interfering with family and job satisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 194–212.
<https://doi.org/10.1002/job.1862>.
- Chen, C.Y., Yen, C.H., & Tsai, F.C. (2014). Job crafting and job engagement: The mediating role of person-job fit. International. *Int. J. Hosp. Manag.* 37, 21–28.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>.
- Chi, N. -wen, & Pan, S. -ying. (2012). A Multilevel Investigation of Missing Links Between Transformational Leadership and Task Performance: The Mediating Roles of Perceived Person-Job fit and Person-Organization Fit. *Journal of business and psychology*, 27(1), 43–56. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9211-z>.
- Chiaburu, D. S., Oh, I. S., Berry, C. M., Li, N., & Gardner, R. G. (2011). The five-factor model of personality traits and organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 96(6), 1140–1166.
<https://doi.org/10.1037/a0024004>.
- Jensen-Campbell, L. A., Knack, J. M., Waldrip, A. M., & Campbell, S. D. (2007). Do big five personality traits associated with self-control influence the regulation of anger and aggression? *Journal of research in personality*, 41(2), 403–424.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2006.05.001>.
- Jutengren, G., Jaldestad, E., Dellve, L., & Eriksson, A. (2020). The potential importance of social capital and job crafting for work engagement and job satisfaction among health-care employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 42–72. <https://doi.org/10.3390/ijerph17124272>.

- Kanten, P. (2014). The antecedents of job crafting: Perceived organizational support, job characteristics and self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(5), 113–128.
- Kim, H., Im, J., & Qu, H. (2018). Exploring antecedents and consequences of job crafting. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 18–26. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.014>.
- Kim, S., & Wang, J. (2018). The Role of Job Demands–Resources (JDR) between Service Workers' Emotional Labor and Burnout: New Directions for Labor Policy at Local Government. *International journal of environmental research and public health*, 15(12), 28–94. <https://doi.org/10.3390/ijerph15122894>.
- Krämer, N. C., & Winter, S. (2008). Impression management 2.0: The relationship of self-esteem, extraversion, self-efficacy, and self-presentation within social networking sites. *Journal of media psychology*, 20(3), 106–116. <https://doi.org/10.1027/1864-1105.20.3.106>.
- Larsen, R. J., & Buss, D. M. (2010). *Personality psychology: Domains of knowledge about human nature*. New York: McGraw-Hill.
- Li, J., Yang, H., Weng, Q., & Zhu, L. (2021). How different forms of job crafting relate to job satisfaction: The role of person-job fit and age. *Current Psychology*, 1–15. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02390-3>.
- Lyons, P. (2008). The crafting of jobs and individual differences. *Journal of Business Psychology*, 23, 25–36. <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>.
- Major, D. A., Turner, J. E., & Fletcher, T. D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, 91(4), 927–935. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.927>.
- Marta, R., & Bakker, A. B. (2016). Who seeks job resources, and who avoids job demands? The link between dark personality traits and job crafting. *The Journal of Psychology*, 150(8), 1026–1045. <https://doi.org/10.1080/00223980.2016.1235537>.
- Martínez, Á. M., Jurado, M. D. M. M., del Carmen Pérez-Fuentes, M., Martín, A. B. B., & Linares, J. J. G. (2022). Personal resources and their relationship to job crafting and

- burnout: a challenge for male nurses as a minority group. *Journal of Men's Health*, 18(12), 24–37. <https://doi.org/10.22514/jomh.2022.007>.
- McCann S. J. (2018). US state resident big five personality and work satisfaction: The importance of neuroticism. *Cross Cult. Res*, 52, 155–191. [doi: 10.1177/1069397117723607](https://doi.org/10.1177/1069397117723607).
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.
- Mehmetoglu, M. (2012). Personality effects on experiential consumption. *Personality and Individual Differences*, 52, 94–99. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.09.008>.
- Mkhwanazi, D., & Dhanpat, N. (2023) Call centre support staff job crafting and employee engagement: Controlling the effects of sociodemographic characteristics. *Journal of Psychology in Africa*, 33(3), 229–234, <https://doi.org/10.1080/14330237.2023.2207403>.
- Mondak, J. J. (2010). *Personality and the foundations of political behavior*. Cambridge University Press.
- Mudrak, J., Zabrodska, K., & Machovcova, K. (2019). Kumulace vyhod nebo utvarenı prace? Organizanı a psychologicke podmınky rozvoje vyzkumne excelence u vyzkumnıku na zaatku kariery. *Ceskoslovenska psychologie*, 63(4), 445–465.
- Niessen, C., Weseler, D., & Kostova, P. (2016). When and why do individuals craft their jobs? The role of individual motivation and work characteristics for job crafting. *Human relations*, 69(6), 1287–1313. <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>.
- Noor, N. A. M., Kasim, A., Scarlat, C., Muhamad, A. (2012). The Role of Individual Differences in Promoting Front Liners to Become Customer-Oriented: A Case of the Hotel Industry in Malaysia”. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 13 (1), 61–79. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2012.644185>.
- Oakes, D. W., Ferris, G. R., Martocchio, J. J., Buckley, M. R., & Broach, D. (2001). Cognitive ability and personality predictors of training program skill acquisition and

- job performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(4), 523–548.
<https://doi.org/10.1023/A:1007805132107>.
- Oettingen, G., Pak, H., & Schnetter, K. (2001). Self-regulation of goal setting: Turning free fantasies about the future into binding goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 736–753. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.80.5.736>.
- 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>.
- Oprea, B. T., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D., & Rusu, A. (2019). Effectiveness of job crafting interventions: A meta-analysis and utility analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723–741.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>.
- Panaccio, A., Vandenberghe, C. (2012). Five-factor model of personality and organizational commitment: The mediating role of positive and negative affective states. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 647–658. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2012.03.002>.
- Parker, S. K., & Ohly, S. (2008). *Designing motivating jobs: An expanded framework for linking work characteristics and motivation*. Routledge.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92, 128–150.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.1.128>.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2015). Job crafting in changing organizations: Antecedents and implications for exhaustion and performance. *Journal of occupational health psychology*, 20(4), 470–480. <https://doi.org/10.1037/a0039003>.
- Polatci, S., & Sobaci, F. (2018). The effect of Job Crafting on Job Satisfaction: A research on teachers. *J. Glob. Strateg. Manag.*, 12, 49–56. <https://doi.org/10.20460/jgsm.2018.260>.
- Raja, U., & Johns, G. (2010). The joint effects of personality and job scope on in-role performance citizenship behaviors, and creativity. *Human Relations*, 63, 981–1005.
<https://doi.org/10.1177/0018726709349863>.

- Roberts, B. W., Kuncel, N. R., Shiner, R., Caspi, A., & Goldberg, L. R. (2007). The power of personality: The comparative validity of personality traits, socioeconomic status, and cognitive ability for predicting important life outcomes. *Association for Psychological Science*, 4(2), 313–345. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6916.2007.00047.x>.
- 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. [doi:10.1016/j.jvb.2017.05.008](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008).
- Salthouse, T. (2010). *Major issues in cognitive aging*. Oxford University Press.
- Shalley, C., Zhou, J., & Oldham, G. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30, 933–958. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of organizational behavior*, 30(7), 893–917. <https://doi.org/10.1002/job.595>.
- Schaufeli, W. B. (2017) Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics* 2(46), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>.
- Slemp, G. R. (2016). *Job crafting*. John Wiley & Sons.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2014). Optimising employee mental health: The relationship between intrinsic need satisfaction, job crafting, and employee well-being. *Journal of Happiness Studies*, 15, 957–977. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9458-3>.
- Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>.
- Smillie, L. D., Yeo, G. B., Furnham, A. F., & Jackson, C. J. (2006). Benefits of all work and no play: The relationship between neuroticism and performance as a function of

- resource allocation. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 139–155.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.139>.
- Swider, B., & Zimmerman, R. (2010). Born to burnout: A meta-analytic path model of personality, job burnout, and work outcomes. *J. Vocat. Behav.* 76, 487–506.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.01.003>.
- The jamovi project (2022). jamovi. (Version 2.3) [Computer Software]. Retrieved from
<https://www.jamovi.org>).
- Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2014). Daily job crafting and the self-efficacy–performance relationship. *Journal of managerial psychology*, 29(5), 490–507.
<https://doi.org/10.1108/JMP-05-2012-0148>.
- Tims, M., Derks, D., & Bakker, A. B. (2016). Job crafting and its relationships with person–job fit and meaningfulness: A three-wave study. *Journal of Vocational Behavior*, 92, 44–53. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.11.007>.
- 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.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/j.jvb.2011.05.009](https://doi.org.ezproxy.is.cuni.cz/10.1016/j.jvb.2011.05.009).
- Vakol, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work engagement and job crafting as conditions of ambivalent employees’ adaptation to organizational change. *The Journal of applied behavioral science*, 57(1), 57–79.
<https://doi.org/10.1177/0021886320967173>.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., & Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of occupational and organizational psychology*, 88(3), 511–532.
<https://doi.org/10.1111/joop.12128>.
- van Hooff, M. L., & van Hooft, E. A. (2014). Boredom at work: Proximal and distal consequences of affective work-related boredom. *Journal of occupational health psychology*, 19(3), 348–362. <https://doi.org/10.1037/a0036821>.

- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management, 56*(1), 51–67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>.
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J., & Bauer, F. B. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *Eur. J. Work Organ. Psychol. 25*, 353–362. [doi: 10.1080/1359432X.2015.1072170](https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170).
- Walk, M., & Handy, F. (2018). Job crafting as reaction to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 54*(3), 349–370. <https://doi.org/10.1177/0021886318777227>.
- Wang, H., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2016). *A Review of Job Crafting Research: The Role of Leader Behaviors in Cultivating Successful Job Crafters*. Routledge.
- Watson, D., Suls, J., & Haig, J. (2002). Global self-esteem in relation to structural models of personality and affectivity. *Journal of personality and social psychology, 83*(1), 185–197. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.83.1.185>.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review, 26*(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>.
- Wrzesniewski, A., Lobuglio, N., Dutton, J. E., & Berg, J. M. (2013). Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work. In *Job Crafting and Cultivating Positive Meaning and Identity in Work* (pp. 281–302). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001015](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001015)
- Yakın, M., & Erdil, O. (2012). Relationships Between Self-Efficacy and Work Engagement and the Effects on Job Satisfaction: A Survey on Certified Public Accountants. *Procedia, social and behavioral sciences, 58*, 370–378. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1013>.
- Zhang, F., & Parker, S. K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical structure of job crafting concepts and integrative review. *Journal of organizational behavior, 40*(2), 126–146. <https://doi.org/10.1002/job.2332>.