

CZY ZMNIEJSZANIE WYMAGAŃ STANOWI KATEGORIĘ PRZEKSZTAŁCANIA PRACY I WIĄŻE SIĘ Z ZAANGAŻOWANIEM W PRACĘ?*

Łukasz Kapica¹

IS DECREASING HINDERING JOB DEMANDS A CATEGORY OF JOB CRAFTING AND LINKS WITH WORK ENGAGEMENT?

Summary. Job Crafting is behavior that is a modification of job properties initiated by the employees themselves. There are different models that describe this phenomenon, one of them is the concept of the Job Demands – Resources Model. In this model, Job Crafting consists of Increasing Structural and Social Job Resources, Increasing Challenging Job Demands, Decreasing Hinderling Job Demands. The last of these dimensions is the subject of much controversy. This study verified whether Decreasing Hinderling Job Demands is one of the Job Crafting. 500 employees aged 18 to 35 participated in the study. The Confirmatory Factor Analysis confirmed the factor structure of the model containing Decreasing Hinderling Job Demands. Furthermore, the regression analysis with the mediation effect showed that the higher the level Decreasing Hinderling Job Demands lowers the level of stress and burnout, and then the greater work engagement. The study supports

* Publikacja opracowana na podstawie wyników V etapu programu wieloletniego „Poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy”, finansowanego w latach 2020–2022 w zakresie badań naukowych i prac rozwojowych ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego / Narodowego Centrum Badań i Rozwoju. Koordynator programu: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.

Projekt badania został pozytywnie oceniony przez Komisję Etyki i Bioetyki Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego w Warszawie, zgoda nr KEiB – 31/2020 z dnia 10 czerwca 2020 r.

Za rekrutację osób badanych i zebranie materiału badawczego odpowiadała firma Danae Sp. z o. o. Autor składa podziękowania za wkład wniesiony przez zespół Danae.

¹ Pracownia Psychologii i Socjologii Pracy, Zakład Ergonomii, Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w Warszawie (Laboratory of Psychology and Sociology of Work, Department of Ergonomics, Central Institute for Labour Protection – National Research Institute in Warsaw), ORCID: 0000-0001-7423-0608.

Adres do korespondencji: Łukasz Kapica,
e-mail: lukap@ciop.pl

the theory of Job Crafting that takes into account the Decreasing Hindering Job Demands.

Key words: Job Crafting, work engagement, the Job Demands Resources Model, work psychology

Wprowadzenie

We współczesnej psychologii pracy jedną z popularniejszych koncepcji teoretycznych jest model Wymagania w pracy – zasoby (*Job Demands – Resources model*, JD-R). Ogólnie ujmując, model ten dzieli czynniki w środowisku pracy na wymagania oraz zasoby i wskazuje, że zasoby są niezbędne do radzenia sobie z czynnikami ryzyka w pracy (tj. fizycznymi, psychologicznymi i społecznymi wymaganiami). Zasoby jednak nie tylko zapobiegają negatywnym następstwom wymagań, ale także pozwalają pracownikowi osiągać cele zawodowe oraz stymulują jego rozwój osobisty i uczenie się (Demerouti i in., 2001; Schaufeli, Bakker, 2004).

Ważnym elementem koncepcji JD-R jest także pojęcie *job craftingu* (Tims, Bakker, 2010; Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014), nazywane w polskojęzycznej literaturze również „kształtowaniem pracy” (Kasprzak, Michalak, Minda, 2017; Minda, Kasprzak, 2018) lub „przekształcaniem pracy” (Rogała, Cieślak, 2019). Są to zachowania pracowników polegające na aktywnym wprowadzaniu zmian we właściwościach pracy. W konceptualizacji opartej o model JD-R proponowanej przez Tims i Bakker (2010) przekształcanie pracy ujmuje się jako zachowania zmierzające do zwiększania zasobów, zwiększania wymagań postrzeganych jako wyzwania oraz zmniejszania wymagań postrzeganych jako przeszkody. Wykonany przegląd literatury wykazał jednak, że między badaczami nie ma zgodności co do tego, czy zachowania mające na celu zmniejszanie wymagań pracy powinny być uznawane za jeden z wymiarów przekształcania pracy (por. Rudolph i in., 2017; Zhang, Parker, 2019; Hu i in., 2020). Celem artykułu jest podjęcie próby odpowiedzi na to pytanie oraz zbadanie relacji między zmniejszaniem wymagań a zaangażowaniem w pracę.

Podstawy teoretyczne badania

Przekształcanie pracy

Termin *job crafting* został wprowadzony do psychologii przez badaczki Wrzesniewski i Dutton w 2001 roku (Wrzesniewski, Dutton, 2001) i od tamtego czasu, pod wpływem kolejnych badań, pojęcie to doczekało się różnych definicji. Wśród badaczy istnieje zgoda co do tego, że przekształcanie pracy jest procesem oddolnym, inicjowanym przez samego pracownika, często także bez wiedzy przełożonego, zmierzającym do modyfikacji właściwości pracy (Berg, Dutton, Wrzesniewski, 2008; Tims, Bakker, 2010; Kasprzak, Michalak, Minda, 2017; Rogała, Cieślak, 2019). Modyfikacja ta zmierza do nadania sensu wykonywanej pracy, zwiększenia satys-

fakcji z niej, zaangażowania, odporności i produktywności (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2008) oraz doskonalenia i usprawnienia pracy (Kasprzak, Michalak, Minda, 2017), a także dopasowania pracy do preferencji, zdolności, motywów i pasji pracownika (Tims, Bakker, Derks, 2012).

W pierwszym z opracowanych modeli jego Autorki, tzn. Wrzesniewki i Dutton (2001), przekształcanie pracy rozumiały jako „zmianę granic pracy związanych z wykonywaniem zadań, relacjami z innymi oraz znaczeniem pracy” (s. 179). Model ten zakłada zatem, że przekształcanie pracy odbywa się w trzech obszarach: wykonywania zadań (*task crafting*), relacji interpersonalnych w pracy (*relational crafting*) oraz myślenia o pracy (*cognitive crafting*) (Wrzesniewski, Dutton, 2001; Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2008; Kasprzak, Michalak, Minda, 2017). Kasprzak, Michalak i Minda (2017) wskazują, że „dwa pierwsze obszary kształtowania pracy odnoszą się do warunków materialnych, społecznych i proceduralnych wykonywania pracy. Kształtowanie myślenia o pracy jest poznawczym jej redefiniowaniem, tak, aby zyskała ona głębszy sens” (s. 459).

Choć model Wrzesniewski i Dutton wciąż pozostaje popularnym ujęciem, w ostatnich latach szczególne uznanie zyskała koncepcja sformułowana przez Tims i Bakker (2010). Jest to konceptualizacja oparta na modelu JD-R. Jej Autorzy wskazali na szczególną rolę przekształcania pracy w zwiększeniu dopasowania człowiek – praca (*person-job fit*), tzn. zmiany sytuacji niedostatku zasobów w stosunku do wymagań. Tims i Bakker (2010) założyli, że przekształcanie pracy odbywać się może w następujących wymiarach: zwiększanie zasobów w pracy; zwiększanie wymagań w pracy postrzeganych jako wyzwanie oraz zmniejszanie wymagań postrzeganych jako przeszkody. Tims i Bakker (2010) uwzględnili zatem dwa rodzaje wymagań, odwołując się do typologii Cavanaugh i in. (2000) oraz LePine, Podsakoff i LePine (2005), którzy dokonali podziału stresorów na przeszkody i wyzwania. Przeprowadzona przez Tims, Bakker i Derks (2012) weryfikacja empiryczna wykazała jednak, że w skład pierwszego wymiaru wchodzi dwa czynniki i ostatecznie przyjęty model składa się z następujących form przekształcania pracy: 1) zwiększanie zasobów strukturalnych (*Increasing Structural Job Resources*), 2) zwiększanie zasobów społecznych (*Increasing Social Job Resources*), 3) zwiększanie wymagań – wyzwań (*Increasing Challenging Job Demands*), 4) zmniejszanie wymagań – przeszkód (*Decreasing Hindering Job Demands*) (Tims, Bakker, Derks, 2012). Rogala i Cieślak (2019) wskazują, że zaletą modelu Tims i Bakker jest ujęcie szerszego zakresu zachowań niż model Wrzesniewski i Dutton oraz osadzenie koncepcji w szerszym kontekście teoretycznym modelu JD-R (Rogala, Cieślak, 2019).

Miedzy autorami publikacji nie ma jednak pełnej zgody odnośnie do przyjęcia proponowanego przez Tims i Bakker modelu przekształcania pracy. Wątpliwości budzi m.in. umieszczenie w modelu kategorii zmniejszania wymagań stanowiących przeszkody, wobec czego część z badaczy zgłasza uwagi krytyczne o charakterze teoretycznym lub empirycznym. Z punktu widzenia teoretycznego wskazuje się, że zachowania zmierzające do redukcji właściwości wyrażają negatywną

postawę wobec pracy, co nie jest zgodne z ogólną definicją przekształcania pracy wskazującą na postawę pozytywną (Hu i in., 2020). Z powodu tych wątpliwości w niektórych badaniach nad przekształcaniem pracy (np. Cenciotti i in., 2016; Harju, Hakanen, Schaufeli, 2016; Mäkikangas i in., 2016) nie uwzględniano kategorii zmniejszania wymagań, badając jedynie pozostałe trzy składowe ujęte w modelu. Druga wątpliwość, wynikająca z badań empirycznych i spójna ze wspomnianymi uwagami teoretycznymi, to, w przypadku większości badań, brak korelacji zmniejszania wymagań z innymi pozytywnymi aspektami pracy, jak satysfakcja z pracy czy zaangażowanie w pracę (Rudolph i in., 2017).

Jednakże nie wszyscy badacze odrzucają w koncepcji przekształcania pracy wymiar zmniejszania wymagań. Niektórzy autorzy wskazują na możliwość pogodzenia zmniejszania wymagań z „pozytywnym charakterem” przekształcania pracy, na przykład Zhang i Parker (2019) wskazują, że pracownik może celowo i aktywnie unikać niektórych rodzajów zadań, aby zachować zasoby, które może wykorzystać w innych zadaniach, które są dla niego ważniejsze. Z kolei Bindl i in. (2019) zauważają, że pracownicy mogą stosować odmienne strategie przekształcania pracy, które wynikają z indywidualnych potrzeb. Do strategii tych zaliczają oni również te związane ze zmniejszaniem wymagań, które poprzez zaspokojenie potrzeb mogą skutkować większą wydajnością i dobrostanem (Bindl i in., 2019). Warto także zwrócić uwagę na stwierdzenie Kasprzak, Michalaka i Mindy (2017), którzy wskazują, że celem kształtowania pracy jest „usprawnienie wykonywania pracy, zapobieganie monotonii i przeciążeniu, a w dalszej kolejności rozwój organizacji i samego pracownika” (s. 460). Interpretując takie stwierdzenie w świetle modelu JD-R, można przyjąć, że zapobieganie przeciążeniu odbywa się m.in. poprzez zmniejszanie wymagań.

Analizując zagadnienie przekształcania pracy, warto zauważyć także, że wyniki badań i metaanaliz wskazują na wiele korzyści z jego stosowania. Należą do nich m.in. zaangażowanie w pracę (Tims, Bakker, Derks, 2012, 2015; Harju, Hakanen, Schaufeli, 2016; Vogt i in., 2016; Frederick, VanderWeele, 2020), wzmocnienie zasobów (np. Rudolph i in., 2017) czy dobrostanu (np. Boehnlein, Baum, 2020) oraz zmniejszenie nudy (Oprea i in., 2019), a także większa wydajność (Tims, Bakker, Derks, 2012; Dubbelt, Demerouti, Rispens, 2019; Boehnlein, Baum, 2020), kreatywność (Hu, Wang, Long, 2020) i zachowania obywatelskie (Kasprzak, Michalak, Min-da, 2017; Ding i in., 2020).

Wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracę

W modelu JD-R wypalenie zawodowe określa się jako efekt długotrwałego stresu wynikającego z nadmiernych wymagań w stosunku do posiadanych zasobów. Na wypalenie składają się emocjonalne, fizyczne i poznawcze wyczerpanie (*exhaustion*) oraz brak zaangażowania w pracę (*disengagement from work*) będące zdyktansowaną postawą wobec pracy, obowiązków, klientów, współpracowników itp. (Demerouti i in., 2001; Bakker i in., 2003; Schaufeli, Bakker, 2004).

Zaangażowanie w pracę (*work engagement*) w przeszłości było uznawane za bieżący przeciwny wypaleniu zawodowemu, dzisiaj przyjmowane jest jako odrębny konstrukt. Jest to pozytywny stan umysłu, na który składają się: wigor – energia, mentalna prężność i chęć podjęcia wysiłku w pracy, zaabsorbowanie – skoncentrowanie na pracy, bycie pochłoniętym przez pracę i oddanie – poczucie ważności pracy, odczuwanie entuzjazmu, inspiracji, dumy i traktowanie pracy jako wyzwania (Schaufelli i in., 2002; Łaguna i in., 2015). Kluczowe dla rozwoju zaangażowania w pracę jest posiadanie zasobów. Jednakże, sytuacja obecności wysokich zasobów i niskich wymagań również nie jest korzystna, gdyż prowadzi do nudy i braku zainteresowania pracą. Meta-analiza wykonana przez Crawforda, LePine i Richa (2010) wykazała, że istnieje pozytywny związek zaangażowania w pracę z wymaganiami postrzeganymi jako wyzwania, ale negatywny z wymaganiami postrzeganymi jako przeszkody. Badania wskazują także na negatywny związek zaangażowania w pracę ze stresem i wypaleniem zawodowym (np. Halbesleben, 2009; Baka, Cieślak, 2010), które, jak wskazano, są skutkiem nadmiernych wymagań.

Hipotezy badawcze

Opierając się na koncepcji przekształcania pracy sformułowanej przez Tims i Bakker (2010), zdecydowano się poddać weryfikacji następującą hipotezę badawczą:

H1: Zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie stanowi jeden z wymiarów przekształcania pracy.

Jednakże jednym z ważniejszych celów oraz skutków stosowania przekształcania pracy, wskazywanym przez Tims i Bakker (2010), jest wzrost zaangażowania w pracę. Jeśli zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie jest rodzajem przekształcania pracy, również powinno prowadzić do zaangażowania w pracę. Opierając się na wskazanych wcześniej ujemnych związkach zaangażowania w pracę z wymaganiami – przeszkodami oraz ze stresem i wypaleniem zawodowym, będących konsekwencjami wymagań, przewiduję, że przekształcanie pracy w zakresie zmniejszania wymagań – przeszkód skutkuje niższym poziomem stresu i wypalenia. Z kolei niższy poziom stresu i wypalenia mogą być korzystne dla rozwoju zaangażowania w pracę. Postawiono zatem następujące hipotezy:

H2: Zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie jest dodatnio powiązane z zaangażowaniem w pracę.

H2a: Stres stanowi mediator związku opisanego w H2 – wyższy poziom zmniejszania wymagań wiąże się z niższym poziomem stresu, z kolei niższy poziom stresu wiąże się z większym zaangażowaniem w pracę.

H2b: Wypalenie zawodowe stanowi mediator związku opisanego w H2 – wyższy poziom zmniejszania wymagań wiąże się z niższym poziomem wypalenia, z kolei niższy poziom wypalenia wiąże się z większym zaangażowaniem w pracę.

Metoda

Osoby badane

Badaniem objęto 500 osób w wieku 18–35 lat. Średnia arytmetyczna wieku osób badanych wyniosła 28,37. 32% osób badanych było w wieku 18–25 lat, 34% w wieku 26–30 lat oraz 34% w wieku 31–35 lat. Staż pracy osób badanych wynosił od czasu krótszego niż jeden rok do 17 lat, średnia arytmetyczna stażu pracy wyniosła 5,96. W badaniu wzięło udział 250 mężczyzn i 250 kobiet.

Jeżeli chodzi o wykształcenie osób badanych, to największą grupę stanowiły osoby posiadające wykształcenie wyższe. Drugą w kolejności, choć znacznie mniejszą grupę, stanowiły osoby studiujące. Badanie realizowano na terenie dziewięciu województw – dolnośląskiego, lubuskiego, łódzkiego, małopolskiego, mazowieckiego, pomorskiego, śląskiego, warmińsko-mazurskiego i wielkopolskiego. Najliczniej reprezentowane było województwo mazowieckie (36% osób badanych). Z województwa lubuskiego pochodziła tylko jedna osoba badana. Największą grupę badanych, niezależnie od badanej branży, stanowiły osoby mieszkające w miastach powyżej 250 tysięcy mieszkańców.

Osoby badane pracowały w trzech branżach: (1) usługi telekomunikacyjne (33,4%), (2) nieruchomości (34%) oraz (3) bankowość, ubezpieczenia i usługi finansowe (32,6%). Zbliżony udział liczebności kobiet i mężczyzn utrzymano w ramach każdej z trzech badanych branż – (1 – 48% kobiet, 52% mężczyzn; 2 – 49% kobiet, 51% mężczyzn; 3 – 52% kobiet, 48% mężczyzn).

Tabela 1. Wykształcenie i miejsce zamieszkania osób badanych

		Ogółem	Telekomunikacja	Nieruchomości	Bankowość, finanse i ubezpieczenia
Wykształcenie	Wyższe	52%	42%	52%	60%
	W trakcie studiów wyższych	16%	10%	11%	17%
	Średnie policealne	9%	10%	11%	6%
	Średnie ogólnokształcące	13%	17%	12%	10%
	Średnie techniczne	10%	15%	7%	7%
	Zawodowe	1%	1%	0%	1%

cd. tabeli 1

		Ogółem	Telekomu- nikacja	Nierucho- mości	Bankowość, finanse i ubezpie- czenia
Miejsce zamieszkania	Miasto > 250 tys. mieszkańców	77%	75%	79%	77%
	Miasto < 250 tys. mieszkańców	11%	12%	9%	11%
	Miasto < 100 tys. mieszkańców	4%	1%	9%	3%
	Miasto < 50 tys. mieszkańców	7%	9%	3%	4%
	Wieś	1%	3%	1%	0%

Osoby badane reprezentowały łącznie 150 różnych firm. 71 badanych było jedynymi respondentami w swoim miejscu pracy. Największą liczebnością wyróżniła się jedna firma z branży telekomunikacyjnej – 28 osób badanych, kolejna, również telekomunikacyjna – 21 osób oraz firma bankowa – 20 osób. 5 firm było reprezentowanych przez grupy od 15 do 17 badanych, 2 firmy przez grupy 10-osobowe. Wśród pozostałych przedsiębiorstw liczebność badanych wynosiła poniżej 10 w jednej firmie.

Narzędzia badawcze

W badaniu wykorzystano kwestionariusz *Job Crafting Scale* (JCS) autorstwa Tims, Bakker i Derks (2012) zaadaptowany do polskich warunków przez Rogalę i Cieślaka (2019). Jest to kwestionariusz do pomiaru przekształcania pracy w ujęciu modelu JD-R, który składa się z 21 twierdzeń wraz z 5-stopniową skalą Likerta. Pozycje tworzą następujące cztery podskale – Zwiększanie zasobów strukturalnych (tzn. takich zasobów, jak autonomia, różnorodność wykonywanych zadań i możliwość rozwoju zawodowego), Zwiększanie zasobów społecznych (tj. takich zasobów, jak informacja zwrotna czy wsparcie społeczne), Zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie oraz Zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie (tzn. takich, które obciążają pracownika umysłowo lub emocjonalnie). Przeprowadzona przez Rogalę i Cieślaka (2019) konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła 4-czynnikową strukturę polskiej wersji, jednak w toku analiz zostały wyłączone 4 pozycje kwestionariusza. Współczynniki *alfa*-Cronbacha w badaniu Rogali i Cieślaka (2019) wyniosły odpowiednio dla skali Zwiększania zasobów strukturalnych ,83, Zwiększania zasobów społecznych ,70, Zwiększania wymagań

stanowiących wyzwanie ,74, Zmniejszania wymagań stanowiących utrudnienie ,76. Chociaż zmodyfikowana wersja zawiera 17 pozycji, Autorzy polskiej adaptacji sugerują korzystanie z pełnej, 21-itemowej, wersji i dalsze analizy psychometryczne narzędzia.

W badaniu został użyty także *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny* (COPSOQ II) autorstwa Pejtersena i in. (2010) w polskiej adaptacji Baki (2019). Kwestionariusz składa się z 127 itemów wchodzących w skład 41 podskal podzielonych na 7 obszarów mierzących szeroki zakres psychospołecznych warunków pracy. Autorzy kwestionariusza nie opierali się na jednym modelu teoretycznym, lecz stworzyli narzędzie cechujące się kompleksowością, ogólnością i różnorodnością (Baka, 2019), co pozwala na szerokie możliwości zastosowania. Jednym z nich są badania prowadzone w nurcie teorii JD-R (Berthelsen, Hakanen, Westurlund, 2018). Na potrzeby niniejszej pracy analizie poddano wyniki z trzech podskal pochodzących z obszaru 6. „Zdrowie i dobrostan”, każda z nich składa się z czterech itemów (Baka, 2019), są to: Stres psychologiczny (doświadczenie przez pracownika napięcia, nerwowości i problemów z odpoczynkiem), Stres poznawczy (doświadczenie przez pracownika problemów poznawczych, związanych z pamięcią, koncentracją, jasnym myśleniem i podejmowaniem decyzji) – wyniki z tych dwóch podskal posłużą weryfikacji H2a oraz podskala Wypalenie (doświadczenie przez pracownika braku sił, zmęczenia oraz fizycznego i emocjonalnego wyczerpania), której wyniki posłużą weryfikacji H2b. Wyniki surowe każdej z pozycji COPSOQ II rekoduje się na przedział od 0 do 100 punktów. Wynik sumaryczny dla podskali jest uśrednioną wartością wyników wszystkich pozycji wchodzących w jej skład (Baka, 2019). Właściwości psychometryczne polskiej wersji narzędzia Kwestionariusza oceniane były przez Bakę (2019) w dwóch badaniach tej samej próby. Rzetelność mierzona współczynnikiem *alfa*-Cronbacha wyniosła odpowiednio w pierwszym i drugim pomiarze ,82 i ,84 dla stresu psychologicznego, ,78 i ,83 dla stresu poznawczego oraz ,89 w obu pomiarach dla wypalenia. Uzyskano także istotne statystycznie korelacje między pierwszym i drugim pomiarem (test-retest). Wyniki analiz potwierdziły również wysoką trafność teoretyczną COPSOQ II (Baka, 2019).

Pomiar zaangażowania w pracę odbył się za pomocą *Utrechckiej skali zaangażowania w pracę* (*Utrecht Work Engagement Scale* – UWES; Schaufelli i in., 2002; Schaufeli, Bakker, 2003), której polską adaptację wykonały Szabowska-Walaszczyk, Zawadzka i Wojtaś (2011). Skala składa się z 17 pozycji z 7-stopniową skalą odpowiedzi od 0 (*nigdy*) do 6 (*zawsze/każdego dnia*). W badaniu uzyskuje się wynik ogólny zaangażowania w pracę oraz wyniki w trzech podskalach – wigoru, zaabsorbowania i oddania. Wykonana przez Szabowską-Walaszczyk, Zawadzką i Wojtaś (2011) analiza czynnikowa sugeruje jednak przyjęcie jednoczynnikowej struktury narzędzia, którego wskaźnik rzetelności *alfa*-Cronbacha w badaniu Auterek wyniósł ,94. W niniejszej pracy zaangażowanie w pracę oceniane będzie również według modelu jednoczynnikowego – globalnego wyniku zaangażowania w pracę.

Procedura badania

Osobami badanymi byli pracownicy zatrudnieni w bezpośrednim kontakcie z klientem, publikowane w niniejszej pracy badanie zostało przeprowadzone w ramach projektu badawczego dotyczącego tej grupy. Dobór próby odbywał się kwotowo z celem uzyskania grupy o podobnej liczebności kobiet i mężczyzn, przedstawicieli każdej z badanych branż oraz osób w różnym wieku (w ramach zakładanego przedziału).

Badanie prowadzono od lipca do sierpnia 2020 r. Osoby badane wypełniały metodą papier-ołówek baterię kwestionariuszy, którą dostarczali przeszkoleni ankieteryzy. Do kwestionariuszy dołączony był list, w którym osoby badane informowane były o celu badania i dobrowolności przystąpienia do niego. Zapewniono pełną poufność danych i anonimowość.

Metody analiz statystycznych

W pierwszym etapie analiz wykonano Konfirmacyjną Analizę Czynnikową (CFA) za pomocą programu IBM SPSS Amos (wersja 26). W celu weryfikacji H1 postanowiono ocenić, czy model zawierający kategorię zmniejszania wymagań cechuje się akceptowalnymi wskaźnikami dopasowania. Analizie poddano cztery modele analizowane zarówno przez autorów skali (Tims, Bakker, Derks, 2012), jak i autorów adaptacji polskiej wersji narzędzia (Rogala, Cieślak, 2019) oraz model nieuwzględniający czynnika zmniejszania wymagań. Posłużono się analogicznymi do ujętych w pracy autorów adaptacji (Rogala, Cieślak, 2019) wskaźnikami dopasowania. Wykorzystano zatem następujące wskaźniki i interpretacje ich wartości: χ^2/df (znormalizowany χ^2) – wartość < 5 oznacza zadowalające, natomiast < 2 dobre dopasowanie modelu do danych; porównawczy wskaźnik dopasowania (*comparative fit index* – CFI), wskaźnik Tuckera-Lewisa (*Tucker-Lewis Index* – TLI) i przyrostowy wskaźnik dopasowania (*incremental fit index* – IFI), dla których wartości akceptowalne wynoszą $> ,9$, natomiast dobre $> ,95$; oraz pierwiastek średniokwadratowego błędu aproksymacji (*root mean square error of approximation* – RMSEA), dla którego przyjęto próg dobrego dopasowania $< ,05$, natomiast akceptowalnego $< ,08$ (Rogala, Cieślak, 2019; por. także Hu, Bentler, 1999; Konarski, 2010). W literaturze nie ma jednak pełnej zgodności między badaczami w zakresie przyjmowanych progów wartości wskaźników dopasowania. Niektórzy z nich (np. Aranowska, Rytel, 2012; por. także Kline, 2011) przyjmują, iż wartości wskaźników CFI, TLI i IFI $< ,85$ można uznać za akceptowalne.

W drugim etapie analiz dokonano oceny statystyk opisowych i spójności wewnętrznej mierzonej współczynnikiem *alfa*-Cronbacha dla zastosowanych narzędzi. Jako analizy wstępne do weryfikacji hipotez H2, H2a i H2b przeprowadzono analizę korelacji *r*-Pearsona. W celu dalszej weryfikacji hipotez H2, H2a i H2b przeprowadzono analizę regresji z testowaniem zależności mediacyjnej. Wykorzystano procedurę wnioskowania zaproponowaną przez Barona i Kenny'ego (1986).

Wykazywano więc, że: zmienna niezależna jest predyktorem zmiennej zależnej (ścieżka c) i mediatora (ścieżka a) oraz mediator jest predyktorem zmiennej zależnej (ścieżka b). Kontrolowano także bezpośredni efekt zmiennej niezależnej na zmienną zależną, gdy mediator jest uwzględniony w modelu (ścieżka c', której wartość powinna być mniejsza niż ścieżki c). Wymienione analizy przeprowadzono przy użyciu programu IBM SPSS Statistics (wersja 26). Dodatkowo efekt mediacji testowany był Testem Sobela. Analizę przeprowadzono odrębnie dla każdego z zakładanych mediatorów.

Wyniki

W tabeli 2 przedstawiono wyniki Konfirmacyjnej Analizy Czynnikowej poszczególnych modeli przekształcania pracy.

Tabela 2. Wskaźniki dopasowania modeli JCS

Model:	χ^2	<i>df</i>	χ^2/df	CFI	TLI	IFI	RMSEA
Oryginalny 4-czynnikowy (Tims i in., 2012)	690,260	183	3,772	,841	,799	,843	,075
Zmodyfikowany model Rogali i Cieślaka (2019) ^a	393,777	113	3,485	,888	,848	,890	,071
Alternatywny Model 3-czynnikowy ^b	1092,927	186	5,876	,715	,647	,719	,099
Model niezawierający czynnika zmniejszania wymagań	341,659	87	3,927	,886	,842	,887	,077
1-czynnikowy ^c	1381,900	189	7,312	,626	,542	,630	,112

^a Model wyłączający 4 itemy o najsłabszych ładunkach czynnikowych w badaniu Rogali i Cieślaka.

^b Podskale dotyczące zwiększania zasobów strukturalnych i społecznych tworzą 1 czynnik.

^c Wszystkie pozycje testowe skali tworzą w nim 1 czynnik.

Najlepszymi i akceptowalnymi lub bliskimi akceptowalnych wskaźnikami dopasowania spośród analizowanych modeli charakteryzuje się 17-itemowy model Rogali i Cieślaka (2019), który zawiera w sobie czynnik zmniejszania wymagań. Ponadto wyniki przedstawione w tabeli 2 wskazują, że wyłączenie z modelu czynnika zmniejszania wymagań nie poprawia wskaźników dopasowania. Wyniki te potwierdzają H1.

Dalsze analizy prowadzono dla modelu 17-itemowego. W tabeli 3 przedstawiono statystyki opisowe, wskaźniki *alfa*-Cronbacha oraz współczynniki korelacji *r*-Pearsona pomiędzy wynikami zastosowanych skal.

Tabela 3. Statystyki opisowe i korelacje

Zmienna	M	SD	Skośność	Kurtoza	α -Cronbacha	Współczynnik korelacji r -Pearsona						
						1	2	3	4	5	6	7
1. Zwiększanie zasobów strukturalnych	3,81	,63	-,30	-,38	,79	-						
2. Zwiększanie zasobów społecznych	3,06	,81	,81	,05	,79	,22**	-					
3. Zwiększanie wymagań – wyzwań	3,25	,65	-,35	,44	,75	,47**	,57**	-				
4. Zmniejszanie wymagań – utrudnień	3,34	,66	-,49	,54	,74	,28**	,28**	,48**	-			
5. Zaangażowanie w pracę	3,94	1,00	-,72	,29	,96	,50**	,23**	,38**	,22**	-		
6. Stres psychologiczny	30,87	20,88	,17	-,83	,87	-,22**	-,05	-,14**	-,15**	-,45**	-	
7. Stres poznawczy	19,99	19,97	,81	-,19	,92	-,33**	,04	-,09*	-,14**	-,45**	,68**	-
8. Wypalenie	27,70	20,42	,33	-,74	,89	-,15**	-,02	-,09*	-,13**	-,43**	,82**	,67**

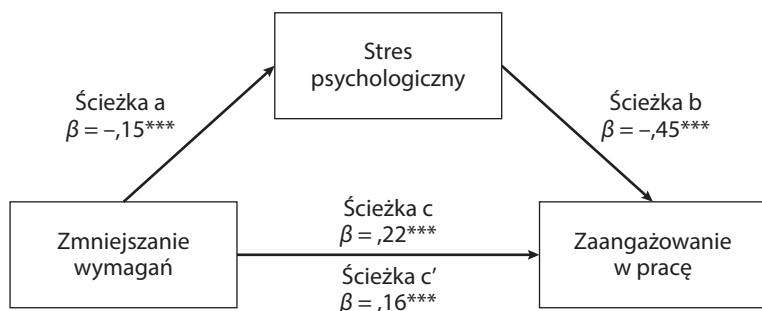
* $p < ,05$; ** $p < ,01$.

Wartości spójności wewnętrznej mierzonej współczynnikiem α -Cronbacha dla wszystkich badanych zmiennych wyniosły powyżej ,70. W przypadku podskal JCS wartości okazały się zbliżone do uzyskanych w badaniu zarówno autorów holenderskich (Tims, Bakker, Derks, 2012), jak i twórców polskiej adaptacji (Rogala i Cieślak, 2019). Także w przypadku skali UWES wartość ta jest zbliżona do uzyskanego w badaniu Szabowskiej-Walaszczyk, Zawadzkiej i Wojtaś (2011). Przedstawione w tabeli 3 wartości korelacji wskazują na istotne statystycznie dodatnie korelacje zmniejszania wymagań z pozostałymi kategoriami przekształcania pracy. Wyniki wskazują także na istnienie istotnej statystycznie dodatniej korelacji zmniejszania wymagań z zaangażowaniem w pracę oraz ujemnych korelacji stresu psychologicznego, stresu poznawczego i wypalenia ze zmniejszaniem wymagań oraz z zaangażowaniem w pracę. Wyniki te są zgodne z postawionymi hipotezami badawczymi. Wyniki dalszych analiz, tj. regresji z efektem mediacji, przedstawiono w tabeli 4 oraz na rysunkach 1–3.

Tabela 4. Stres i wypalenie jako mediatory związku zmniejszania wymagań z zaangażowaniem w pracę

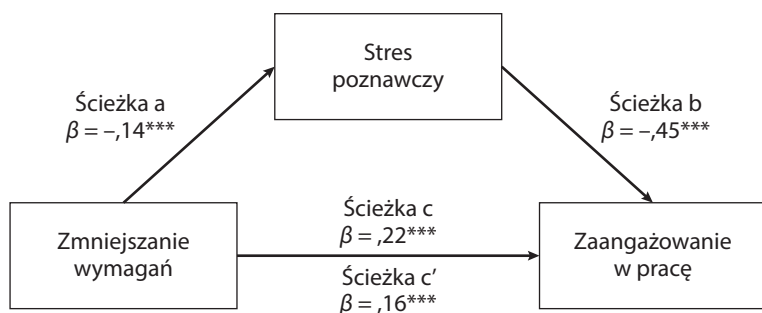
Predyktor: Zmniejszanie wymagań			Mediator:						
Zmienna zależna: Zaangażowanie w pracę	Stres psychologiczny			Stres poznawczy			Wypalenie		
	B	SE	β	B	SE	β	B	SE	β
Ścieżki mediacji:									
X → Y (c)	,34	,07	,22***	,34	,07	,22***	,34	,07	,22***
X → M (a)	−4,67	1,40	−,15***	−4,11	1,34	−,14**	−4,03	1,37	−,13**
M(X) → Y (b)	−,02	,002	−,45***	−,02	,002	−,45***	−,02	,002	−,43***
X(M) → Y (c')	,24	,06	,16***	,25	,06	,16***	,26	,06	,17***
Test Sobela	Z = 3,19; p = ,001			Z = 2,94; p = ,003			Z = 2,82; p = ,002		

** p < ,01; *** p < ,001.



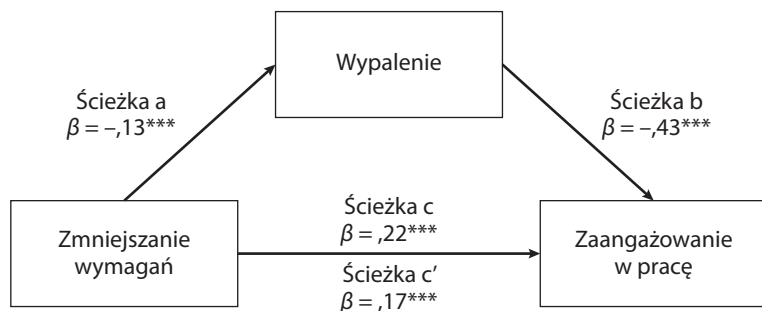
*** $p < ,001$.

Rysunek 1. Stres psychologiczny jako mediator związku zmniejszania wymagań z zaangażowaniem w pracę



** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

Rysunek 2. Stres poznawczy jako mediator związku zmniejszania wymagań z zaangażowaniem w pracę



** $p < ,01$; *** $p < ,001$.

Rysunek 3. Wypalenie jako mediator związku zmniejszania wymagań z zaangażowaniem w pracę

Przedstawione w tabeli 4 oraz na rysunkach 1–3 wyniki analizy regresji wskazują na istotne statystycznie oddziaływanie zmniejszania wymagań na zaangażowanie w pracę (ścieżka c), co potwierdza H2. Przeprowadzona analiza mediacji wskazuje na negatywne oddziaływanie zmniejszania wymagań na stres psychologiczny, stres poznawczy i wypalenie (ścieżki a), a tych z kolei, również negatywne, na zaangażowanie w pracę (ścieżki b). Bezpośredni efekt zmiennej niezależnej na zmienną zależną, gdy mediator był uwzględniony w modelu (ścieżki c'), okazał się istotny statystycznie dla wszystkich trzech badanych zależności, jednak wartość standaryzowanego współczynnika regresji (β) we wszystkich trzech przypadkach dla ścieżki c' była niższa niż dla ścieżki c. Ponadto dla wszystkich wspomnianych zależności Test Sobela okazał się istotny statystycznie. Można zatem przyjąć, że wyniki przeprowadzonych analiz potwierdzają H2a i H2b.

Dyskusja

Głównym celem badania było określenie, czy zachowania związane ze zmniejszaniem wymagań stanowiących przeszkody mogą być uznawane za jedną z kategorii przekształcania pracy. Przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła to założenie (H1). Wyniki badania wspierają zatem koncepcję zawartą w pracach Tims i Bakker (2010; Tims, Bakker, Derks, 2012) i są spójne także z innymi badaniami, w których prowadzone były analizy psychometryczne JCS potwierdzające zasadność uwzględnienia czynnika zmniejszania wymagań – przeszkód. Zaliczyć można do nich prace autorów adaptacji m.in.: polskiej (Rogała, Cieślak, 2019), hiszpańskiej (Bakker i in., 2018), serbskiej (Vukelić, Petrović, Čizmić, 2021), tureckiej (Akin i in., 2014), częściowo także japońskiej (Eguchi i in., 2016) czy chińskiej (Cheng, Ding, Wang, 2020), w których jednak dokonano podziału zmniejszania wymagań na dwa czynniki. Wyniki takie świadczą o tym, że zmniejszanie wymagań stanowi proaktywne zachowanie i jest wprowadzaniem zmian w swojej pracy w celu lepszego jej dopasowania i jako takie stanowi przekształcanie pracy obok zwiększania zasobów i wymagań – wyzwań. Być może jest tak dlatego, że zmniejszanie wymagań – przeszkód w duchu przekształcania pracy nie musi być negatywnym ustosunkowaniem do całości pracy, dotyczyć może jedynie ograniczania pewnych jej aspektów tak, aby zapobiec przeciążeniu i utrzymać zasoby, zaangażowanie i dobrostan.

Przeprowadzone badanie potwierdziło także pozostałe hipotezy – H2, H2a i H2b, co oznacza, że zmniejszanie wymagań – przeszkód, jako element przekształcania pracy, jest pozytywnie związane z zaangażowaniem w pracę. Badanie przynosi dodatkowe wyjaśnienie tego mechanizmu poprzez wskazanie roli mediacyjnej stresu i wypalenia zawodowego. Odkrycie takie może przyczyniać się do rozwoju teorii JD-R, w której wskazywano, że wyczerpanie negatywnie wpływa na zaangażowanie w pracę (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014), natomiast przekształcanie pracy w zakresie zwiększania zasobów – pozytywnie (Hakanen, Sep-

pälä, Peeters, 2017). Jednak w stosunkowo niewielu badaniach analizowano rolę zmniejszania wymagań. Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na badanie Singh i Singh (2018), w którym oceniano mediacyjną rolę stresu i wypalenia dla związku przekształcania pracy z wydajnością pracy. Badanie to potwierdziło, że im wyższy poziom zmniejszania wymagań, tym niższy poziom stresu i wypalenia, a następnie większa wydajność (Singh, Singh, 2018). Mając na uwadze wykazywany w wielu badaniach związek zaangażowania w pracę z wydajnością (Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2014; Carter i in., 2018), badanie prezentowane w niniejszej pracy jest zgodne z ustaleniami Singh i Singh (2018). Należy jednak pamiętać, że wykazany związek zmniejszania wymagań z zaangażowaniem jest niezgodny z wynikami wielu badań (por. Rudolph i in., 2017). Odmienne wyniki mogą wynikać z różnic kulturowych lub specyfiki próby badawczej.

Warto także zwrócić uwagę, że wartość standaryzowanego współczynnika regresji dla związków zmniejszania wymagań ze stresem i wypaleniem, choć istotna statystycznie, to jest niższa niż dla związków stresu i wypalenia z zaangażowaniem. Może to oznaczać, że istotne znaczenie w relacji pomiędzy zmniejszaniem wymagań a stresem i wypaleniem mogą mieć także inne mediatory lub moderatory. Innymi słowy, poziom stresu i wypalenia zależy może nie tylko od tego, czy pracownik kształtuje pracę w zakresie zmniejszania wymagań. Prawdopodobnie jest tak, że nawet stosując strategię zmniejszania wymagań, nie wszystkie wymagania pracy udaje się minimalizować. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że badanie weryfikowało jedynie niewielką część modelu JD-R.

Kierunki przyszłych badań

Przyszłe badania poruszające tę problematykę powinny objąć inne grupy wiekowe i zawodowe. Powinno się poszukiwać także innych mediatorów i moderatorów relacji kształtowanie pracy w zakresie zmniejszania wymagań – stres, zmniejszanie wymagań – wypalenie oraz zmniejszanie wymagań – zaangażowanie w pracę, a także w relacji do innych zmiennych wynikowych przekształcania pracy, jak wydajność, przywiązanie do organizacji czy satysfakcja z pracy.

Implikacje praktyczne

Wyniki badania posiadają także pewne implikacje praktyczne. Wskazać należy przede wszystkim projektowanie przyszłych interwencji wspierających przekształcanie pracy u pracowników. Interwencje takie są obecnie szeroko stosowane i przynoszą wiele pozytywnych skutków (np. Dubbelt, Demerouti, Rispens, 2019; Oprea i in., 2019; Kuijpers, Kooij, van Woerkom, 2020). Przeprowadzone badanie sugeruje, że w strategiach przekształcania pracy proponowanych pracownikom można zawierać także metody związane ze zmniejszaniem wymagań stanowiących przeszkodę. Kwestia ta jednak wymaga weryfikacji w kolejnych badaniach.

Ograniczenia badania

Przeprowadzone badanie nie jest wolne od ograniczeń. Pierwszym z nich jest jednokrotny pomiar, tzn. poprzeczny charakter badania. W przeciwieństwie do niego badania podłużne pozwalają ukazać dynamikę zmian badanych zmiennych, a zatem, w większym stopniu, formułować wnioski o charakterze przyczynowo-skutkowym. Pozwalają także ograniczyć wpływ błędu wspólnej metody (Razmus, Mielniczuk, 2018). W przypadku badań nad przekształcaniem pracy i zaangażowaniem w pracę rekomendowane są również badania dzienniczkowe – *daily diary study* (por. Demerouti, Bakker, Halbesleben, 2015; Kühnel i in., 2017; Demerouti i in., 2020).

Kolejne ograniczenia związane są z badaną próbą. Dotyczyła ona wąskiej części populacji osób pracujących – wyłącznie pracowników w określonym wieku z trzech, zbliżonych charakterem, branż. Ponadto badanie nie objęło swoim zasięgiem wszystkich województw i skupione było głównie na osobach mieszkających w dużych miastach. Z tego względu uogólnianie wyników niniejszego badania na ogólną populację osób pracujących powinno odbywać się z dużą ostrożnością.

Jeżeli chodzi o zastosowane narzędzia badawcze, zauważyć trzeba, że wskaźniki dopasowania uzyskane w przeprowadzonej CFA dla JCS zostały uznane za akceptowalne, nie osiągnęły one jednak poziomu pozwalającego uznać model za dobrze dopasowany, można zatem postawić pytanie dotyczące wartości tego narzędzia. Możliwe jest także, że w zakresie pomiaru stresu i wypalenia zawodowego większą trafnością charakteryzowałyby się kwestionariusze służące pomiarowi wyłącznie tych zmiennych wraz z wyszczególnieniem różnych aspektów wypalenia, jak np. *Oldenburski Kwestionariusz Wypalenia Zawodowego* (OLBI; Demerouti i in., 2001; Baka, Basińska, 2016). Dobór narzędzia COPSOQ II podyktowany był ekonomią badań prowadzonych w ramach szerszego projektu badawczego.

Podsumowanie

Podsumowując i odpowiadając na pytanie zawarte w tytule artykułu, mimo wielu ograniczeń, wyniki badania wskazują, że zmniejszanie wymagań stanowiących przeszkody jest jednym z wymiarów przekształcania pracy i powinno być zawarte w modelu *job craftingu*. Analiza regresji z efektem mediacji wykazała, że im wyższy poziom zmniejszania wymagań, tym niższy poziom stresu i wypalenia, a następnie większe zaangażowanie w pracę.

Literatura cytowana

Akın, A., Sariçam, H., Kaya, Ç., Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. *International Journal of Educational Researchers*, 5(1), 20–22.

- Aranowska, E., Rytel, J. (2012). Struktura czynnikowa kwestionariusza agresji Busa i Perry'ego (BPQA) w populacji polskiej. *Studia Psychologica*, 12(2), 135–151.
- Baka, Ł. (2019). *Kopenhaski Kwestionariusz Psychospołeczny COPSOQ II. Podręcznik do polskiej wersji narzędzia*. Warszawa: Wydawnictwo CIOP-PIB.
- Baka, Ł., Basińska, B.A. (2016). Psychometryczne właściwości polskiej wersji oldenburskiego kwestionariusza wypalenia zawodowego (OLBI). *Medycyna Pracy*, 67(1), 29–41.
- Baka, Ł., Cieślak, R. (2010). Zależności między stresorami w pracy a wypaleniem zawodowym i zaangażowaniem w pracę w grupie nauczycieli. *Studia Psychologiczne*, 48(3), 5–18.
- 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.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Taris, T.W., Schaufelli, W.B., Schreurs, P.J.G. (2003). A multigroup analysis of the job demands-resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38.
- Bakker, A.B., Ficapal-Cusí, P., Torrent-Sellens, J., Boada-Grau, J., Hontangas-Beltrán, P.M. (2018). The Spanish version of the Job Crafting Scale. *Psicothema*, 30(1), 136–142.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Berg, J.M., Dutton, J.E., Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? Pobrane z: <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/What-is-Job-Crafting-and-Why-Does-it-Matter1.pdf>
- Berthelsen, H., Hakanen, J.J., Westerlund, H. (2018). Copenhagen Psychosocial Questionnaire – A validation study using the Job Demand-Resources model. *PLOS ONE*, 13(4), e0196450.
- 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.
- Boehnlein, P., Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2020.1737177
- Carter, W.R., Nesbit, P.L., Badham, R.J., Parker, S.K., Sung, L.K. (2018). The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: A longitudinal field study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(17), 2483–2502.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65–74.

- Cenciotti, R., Borgogni, L., Callea, A., Colombo, L., Cortese, C.G., Ingusci, E., Miraglia, M., Zito, M. (2016). The Italian version of the Job Crafting Scale (JCS) First psychometric evaluations. *Applied Psychology Bulletin*, 227, 28–36.
- Cheng, H., Ding, Y., Wang, B. (2020). A validation study of the Job Crafting Scale among nurses in public hospitals in China. *Journal of Nursing Management*, 28(5), 1021–1029.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Halbesleben, J.R.B. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457–469.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., Schaufeli, W.B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Demerouti, E., Hewett, R., Haun, V., De Gieter, S., Rodríguez-Sánchez, A., Skakon, J. (2020). From job crafting to home crafting: A daily diary study among six European countries. *Human Relations*, 73(7), 1010–1035.
- Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., Amin, K. (2020). Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Dubbelt, L., Demerouti, E., Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: Longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314.
- Eguchi, H., Shimazu, A., Bakker, A.B., Tims, M., Kamiyama, K., Hara, Y., Namba, K., Inoue, A., Ono, M., Kawakami, N. (2016). Validation of the Japanese version of the job crafting scale. *Journal of Occupational Health*, 58(3), 231–240.
- Frederick, D.E., VanderWeele, T.J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), doi: 10.1080/23311908.2020.1746733
- Hakanen, J., Seppälä, P., Peeters, M. (2017). High Job Demands, Still Engaged and Not Burned Out? The Role of Job Crafting. *International Journal of Behavioral Medicine*, 24, 619–627.
- Halbesleben, J.R.B. (2009). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. W: A.B. Bakker, M.P. Leiter (red.), *Work engagement: The handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press.
- Harju, L.K., Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. (2016). Can job crafting reduce job boredom and increase work engagement? A three-year cross-lagged panel study. *Journal of Vocational Behavior*, 95–96, 11–20.
- Hu, L., Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1–55.

- Hu, Q., Taris, T.W., Dollard, M.F., Schaufeli, W.B. (2020). An exploration of the component validity of job crafting. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(5), 776–793.
- Hu, Q., Wang, H., Long, L. (2020). Will newcomer job crafting bring positive outcomes? The role of leader-member exchange and traditionality. *Acta Psychologica Sinica*, 52(5), 659–668.
- Kasprzak, E., Michalak, M., Minda, M. (2017). Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia. *Psychologia Społeczna*, 12(4), 459–475.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and practice of Structural Equation Modeling* (3rd ed.). New York–London: The Guilford Press.
- Konarski, R. (2010). *Modele równań strukturalnych. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kühnel, J., Zacher, H., de Bloom, J., Bledow, R. (2017). Take a break! Benefits of sleep and short breaks for daily work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 481–491.
- Kuijpers, E., Kooij, D.T.A.M., van Woerkom, M. (2020). Align Your Job With Yourself: The Relationship Between a Job Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(1), 1–16.
- LePine, J.A., Podsakoff, N.P., LePine, M.A. (2005). A metaanalytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48, 764–775.
- Łaguna, M., Mielniczuk E., Żaliński, A., Wałachowska, K. (2015). Przywiązanie do organizacji i zaangażowanie w pracę – koncepcje teoretyczne i problemy terminologiczne. *Medycyna Pracy*, 66(2), 277–284.
- Mäkikangas, A., Aunola, K., Seppälä, P., Hakanen, J. (2016). Work engagement–team performance relationship: Shared job crafting as a moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 772–790.
- Minda, M., Kasprzak, E. (2018). Czynniki kontekstu pracy i kształtowanie pracy jako predyktory przywiązania do organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 3, 145–161.
- Oprea, B.T., Barzin, L., Virga, 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.
- Pejtersen, J.H., Kristensen, T.S., Borg, V., Bjorner, J. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health*, 28(3), 8–24.
- Razmus, W., Mielniczuk, E. (2018). Błąd wspólnej metody w badaniach kwestionariuszowych. *Polskie Forum Psychologiczne*, 23(2), 277–290.
- Rogała, A., Cieślak, R. (2019). Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale. *Medycyna Pracy*, 70(4), 445–457.

- 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.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2003). *Praca i samopoczucie (Kwestionariusz UWES)*. Po-brane z: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Tests/UWES_PL_17.pdf
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relation-ship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organiza-tional Behavior*, 25(3), 293–315.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A.B. (2002). The mea-surement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor ana-lytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Singh, V.L., Singh, M. (2018). A burnout model of job crafting: Multiple mediator effects on job performance. *IIMB Management Review*, 30(4), 305–315.
- Szabowska-Walaszczyk, A., Zawadzka, A.M., Wojtaś, M. (2011). Zaangażowanie w pracę i jego korelaty: adaptacja skali UWES autorstwa Schaufeliego i Bakke-ra. *Psychologia Jakości Życia*, 10(1), 57–74.
- Tims, M., Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186.
- Tims, M., Bakker, A.B., Derks, D. (2015). Job crafting and job performance: A lon-gitudinal study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(6), 914–928.
- Vogt, K., Hakanen, J.J., Brauchli, R., Jenny, G.J., Bauer, G.F. (2016). The consequences of job crafting: A three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353–362.
- Vukelić, M., Petrović, I.B., Čizmić, S. (2021). Job crafting in Serbia: Serbian mixed-meth-od validation of the Job Crafting Scale. *Psihologija*, 54(1), 95–122.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Ac-tive Crafters of Their Work. *The Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Zhang, F., Parker, S.K. (2019). Reorienting job crafting research: A hierarchical struc-ture of job crafting concepts and integrative review. *Journal of Organizational Behavior*, 40(2), 126–146.

Streszczenie. Przekształcaniem pracy (*Job Crafting*) nazywane są zachowania zmierzające do modyfikacji właściwości pracy inicjowane przez samych pracow-ników. Istnieją różne modele opisujące to zjawisko, jednym z nich jest koncepcja oparta na modelu wymagania w pracy – zasoby. W modelu tym na przekształ-canie pracy składają się zwiększanie zasobów strukturalnych i społecznych, zwiększanie wymagań – wyzwań i zmniejszanie wymagań – przeszkód. Ostatni z tych wymiarów jest przedmiotem wielu polemik. W niniejszym badaniu po-

stanowiono zweryfikować, czy zmniejszanie wymagań stanowi jeden z rodzajów przekształcania pracy. W badaniu wzięło udział 500 pracowników w wieku od 18 do 35 lat. Przeprowadzona konfirmacyjna analiza czynnikowa potwierdziła strukturę czynnikową modelu zawierającego zmniejszanie wymagań. Ponadto przeprowadzona analiza regresji z efektem mediacji wykazała, że im wyższy poziom zmniejszania wymagań, tym niższy poziom stresu i wypalenia, a następnie większe zaangażowanie w pracę. Zatem badanie wspiera model przekształcania pracy uwzględniający zmniejszanie wymagań.

Słowa kluczowe: przekształcanie pracy, kształtowanie pracy, zaangażowanie w pracę, model wymagania w pracy – zasoby, psychologia pracy

Data wpłynięcia: 29.03.2021

Data wpłynięcia po poprawkach: 1.09.2021

Data zatwierdzenia tekstu do druku: 15.09.2021