

## STUDIES AND RESEARCHES

---

# Scala pentru modificarea postului: Adaptare la limba română

---

BOGDAN T. OPREA

*Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, România*

MĂDĂLIN C. ȘTEFAN

*Universitatea din București, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, România*

### Abstract

The purpose of the current research was represented by the adaptation of the Job Crafting Scale in Romanian, based on a model consisting of four dimensions: increasing job resources, increasing challenging job demands, decreasing hindering job demands and increasing social resources (Tims, Bakker, & Derks, 2012b). For the current research we used a heterogenic sample consisting of 400 participants. The analysis of the data yielded a good level of the Cronbach Alpha coefficient for every dimension (between .65 and .79). Criterion validity was measured using UWES-17, Oldenburg Burnout Inventory, Performance scale, Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale. The results correspond with the expectations based on the JD-R Model, meaning that Job Crafting (represented by the global score of the scale) had a positive correlation with work engagement and performance, although there was no significant correlation between Job Crafting, burnout and well-being. Also, the factorial structure of the scale was not confirmed.

### Keywords

Job Crafting, fidelity, validity, JD-R

### Rezumat

Cercetarea a avut ca scop adaptarea la limba română a Scalei pentru modificarea postului (Job Crafting Scale), bazată pe un model compus din 4 dimensiuni: creșterea resurselor esențiale, minimizarea obstacolelor, creșterea resurselor sociale și creșterea provocărilor (Tims, Bakker, & Derks, 2012b). Chestionarul a fost completat de un eșantion eterogen de 400 de subiecți. Calculele de fidelitate au indicat un nivel bun al coeficienților Cronbach Alfa pentru fiecare dimensiune (între .65 și .79). Validitatea de criteriu a fost evaluată prin utilizarea Scalei Utrecht (UWES-17), a Inventarului Oldenburg, a Scalei pentru Performanță și a Scalei Warwick-Edinburgh pentru starea de bine mentală (WEMWBS). Rezultatele corespund așteptărilor bazate pe Modelul JD-R, modificarea postului (reprezentată de scorul global al scalei) a corelat pozitiv cu implicarea în muncă și performanța, însă nu a existat o corelație semnificativă între modificarea postului și epuizare și starea de bine. Structura factorială a scalei nu a fost confirmată.

### Cuvinte cheie

modificarea postului, validitate, fidelitate, JD-R

### Résumé

L'investigation a eu l'objectif d'adapter à la langue roumaine l'échelle pour modifier le poste (Job Crafting Scale) basée à un modèle composé par quatre dimensions: la croissance des ressources essentielles, la minimisation des obstacles, la croissance des ressources sociale et la croissance des provocations (Tims, Bakler, & Derks, 2012b). Le questionnaire a été complété par un échantillon hétérogène de 400 personnes. Les calculés de fidélité ont indiqué un bon niveau des coefficients de Cronbach Alfa pour chaque dimension (entre .65 et .79). La validité du critérium a été évalué pour l'utilisation de Utrecht Échelle (UWES-17), du l'inventaire Oldenburg, Échelle de Performance et Warwick-Edinburgh Échelle pour la bonne santé mentale (WEMWBS). Les résultats convient aux attentes basées pour le Modèle JD-R, la modification du poste (représentée pour le score globale de l'échelle) se corrélait positivement avec l'implication pour

travail et la performance, mais il n'existait pas une corrélation essentielle entre la modification du poste, ennui et la bonne humeur. La structure factorielle de l'échelle n'est pas confirmée.

## Mots-clés

Job Crafting, fidelitate, validitate, JD-R

## Introducere

Studiile inițiale cu privire la performanța la locul de muncă se concentrau doar asupra caracteristicilor angajaților, cum ar fi personalitatea ori motivația, sau doar asupra caracteristicilor postului în sine, cum ar fi sarcinile de lucru sau relațiile cu superiorii. Cu toate acestea, Wrzesniewski și Dutton (2001) au sugerat faptul că este ignorat rolul pe care angajații îl joacă în modificarea activă a caracteristicilor posturilor pe care aceștia le dețin. Conform celor doi autori, chiar și posturile care implică activități de rutină pot fi influențate de angajați, atât prin modificarea sarcinilor, cât și prin influențarea relațiilor sociale cu colegii. Această modificare activă a caracteristicilor postului poartă numele de Job Crafting (JC).

JC a fost definit ca setul de comportamente inițiate de angajat cu scopul de a-și potrivi activitatea la locul de muncă cu propriile preferințe, motivații sau interese sau ca „schimbările fizice sau cognitive pe care indivizii le realizează asupra sarcinilor sau relațiilor sociale de la locul de muncă” (Wrzesniewski & Dutton, 2001, p. 179). Prin schimbări fizice ale locului de muncă se înțelege alterarea modului în care se desfășoară sarcinile sau modificarea numărului de sarcini, în timp ce prin schimbări cognitive se înțelege alterarea modului în care angajatul privește sarcinile, modificarea identității pe care acesta o are la locul de muncă sau a scopului perceput al muncii în sine. JC nu există doar la nivel individual, ci și la nivel de echipă, acesta fiind procesul prin care grupuri de angajați decid împreună cum pot să își modifice caracteristicile muncii pentru atingerea obiectivelor comune (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009).

După ce conceptul a fost introdus în literatura de specialitate, diverși autori au lansat ipoteze cu privire la diferite caracteristici ale JC, cum ar fi factorii determinanți, influența acestuia asupra altor aspecte ale activității la locul de muncă sau

comportamentele specifice JC, urmând ca aceste ipoteze să fie testate empiric. Conform lui Wrzesniewski și Dutton (2001), există trei motivații principale ale angajaților pentru a se implica în JC: nevoia de control, nevoia unei imagini de sine pozitivă și nevoia de conexiune cu ceilalți. Există posibilitatea ca și alte nevoi să îi motiveze pe angajați să se implice în JC, dar acestea nu au fost evidențiate în literatura de specialitate până în momentul de față. Kira, Eijnatten și Balkin (2010) au propus faptul că munca susținută depinde de resursele personale ale angajaților, iar JC o poate îmbunătăți prin faptul că le permite angajaților să își folosească mai eficient resursele deja disponibile și să își dezvolte noi resurse ce pot fi utilizate la locul de muncă.

Wrzesniewski și Dutton (2001) propun trei tipuri de JC: (1) schimbarea numărului, scopului sau tipului sarcinilor de la locul de muncă; (2) schimbarea calității sau numărului de interacțiuni cu colegii de lucru și (3) schimbarea gândirii pe care o au angajații despre munca pe care o desfășoară. Wellman și Spreitzer (2011) au propus faptul că indivizii care lucrează în mediul academic ar putea folosi JC ca să crească semnificația, calitatea și impactul activității pe care aceștia o desfășoară. O parte din metodele de JC propuse de autori sunt lărgirea perspectivei cu privire la modul în care activitatea academică influențează viețile altora, căutarea unor întrebări care duc la noi idei de cercetare, construirea unor relații de calitate cu colaboratorii și contactul crescut cu oamenii care beneficiază de pe urma activității academice.

Wrzesniewski și Dutton (2001) susțin că percepția oportunităților pentru JC joacă rol de moderator între motivația angajaților de a se implica în JC și comportamentele propriu-zise de modificare a caracteristicilor postului. Aceștia consideră că există doi factori principali care influențează percepția oportunităților pentru JC: nivelul și tipul de interdependență al sarcinii și nivelul de

discreție sau libertate oferit de sistemul de monitorizare al postului. Conform unui studiu calitativ bazat pe metoda interviului (Berg, Wrzesniewski, & Dutton, 2010), angajații cu funcții înalte au tendința să vadă provocările ce țin de JC ca fiind legate de propriile așteptări despre cum ar trebui să își petreacă timpul atât ei, cât și ceilalți angajați, iar angajații din funcții aflate la un nivel inferior tind să vadă provocările ce țin de JC ca fiind legate de sarcinile prescrise și de așteptările celorlalți. Având în vedere aceste provocări, angajații cu funcții înalte își ajustează propriile așteptări și comportamente la oportunitățile de JC, în timp ce angajații din funcții aflate la un nivel inferior ajustează așteptările și comportamentele celorlalți pentru a crea oportunități de JC.

Într-un studiu realizat în cadrul unei companii din China, din industria tehnologică, a fost evidențiat faptul că JC joacă rol de mediator în relația dintre implicarea la locul de muncă și potrivirea dintre individ și post, în special atunci când siguranța unui loc de muncă este scăzută (Lu et al., 2014). Acest lucru se datorează cel mai probabil faptului că angajații implicați în activitățile de la locul de muncă influențează atât modul în care se desfășoară sarcinile, cât și relațiile sociale cu colegii, astfel încât acestea să se potrivească mai bine cu personalitatea, obiectivele și motivațiile acestora. Totodată, rezultatele studiului sugerează faptul că nesiguranța locului de muncă îi motivează pe angajați să facă schimbări legate de mediul de lucru, cu scopul păstrării postului pe o perioadă cât mai lungă de timp.

Procesul de JC este caracteristic angajaților dintr-o mulțime de ocupații și tipuri de organizații. Cu toate că posturile care oferă o autonomie mai mare permit un JC crescut, este posibil ca și cele mai stricte și inflexibile posturi să permită un anumit grad de JC. JC poate să influențeze modalitatea de îndeplinire a sarcinilor de la locul de muncă, precum și relațiile interpersonale caracteristice acestuia, astfel impactul acestui proces asupra performanței angajatului, și implicit asupra organizației, ar putea fi unul benefic.

## Concepte relaționate

Cercetătorii care studiază JC se așteaptă ca acesta să coreleze pozitiv cu implicarea în muncă, satisfacția la locul de muncă, nivelul de proactivitate al angajaților, autoeficacitatea acestora, performanța în muncă și starea de bine și să coreleze negativ cu extenuarea și nivelul de cinism al angajaților, corelații susținute de studiile din acest domeniu.

Într-un studiu realizat într-un combinat chimic, JC a corelat pozitiv cu starea de bine, implicarea și satisfacția la locul de muncă a angajaților și a corelat negativ cu extenuarea acestora (Tims, Bakker, & Derks, 2013). În cazul îngrijitorilor din centrele pentru copii, JC corelează pozitiv cu satisfacția, angajamentul și atașamentul față de locul de muncă (Leana, Appelbaum, & Shevchuk, 2009). JC la nivel de echipă crește performanța prin intermediul creșterii implicării la locul de muncă (Tims et al., 2013).

Există o corelație pozitivă între autoeficacitate și JC, o posibilă explicație fiind faptul că angajații cu o autoeficacitate crescută au un comportament proactiv la locul de muncă, implicându-se în comportamente care modifică anumite caracteristici ale postului (Tims, Bakker, & Derks, 2014). Această explicație este confirmată de un alt studiu în care a fost evidențiat faptul că angajații caracterizați printr-o personalitate proactivă au cele mai mari șanse să își îmbunătățească resursele structurale și sociale și să își crească provocările la locul de muncă (comportamente caracteristice JC), lucru care duce la un nivel de implicare mai ridicat (Tims, Bakker, & Derks, 2012a).

Conform unui studiu calitativ bazat pe metoda interviului (Berg, Grant, & Johnson, 2010), angajații care nu consideră că și-au găsit chemarea în postul actual și care folosesc trei metode specifice de JC raportează un nivel mai ridicat pentru două dimensiuni centrale ale stării de bine: plăcerea (starea de bine hedonică, satisfacția) și semnificația (sentimentul unui scop și dezvoltarea personală). Aceste trei metode sunt accentuarea sarcinilor (dedicarea adițională de timp, energie și atenție sarcinilor pe care angajații le consideră legate de vocația acestora), extinderea sarcinilor (creșterea

voluntară a numărului de sarcini pe care angajații le consideră legate de chemarea acestora) și reinterpretarea rolului pe care angajatul îl are (modificarea propriei percepții asupra postului pentru a se potrivi cu chemarea acestuia). Fiind vorba de un studiu calitativ, realizat pe un eșantion redus, este nevoie de mai multe date pentru a trage o concluzie clară legată de aceste aspecte.

Într-un studiu în care JC a fost analizat în raport cu trei componente ale acestuia (căutarea de resurse, căutarea de provocări și reducerea cerințelor postului), un nivel ridicat al presiunilor la locul de muncă și un nivel ridicat al autonomiei la locul de muncă au fost asociate cu un nivel ridicat de căutare a resurselor în cadrul organizației și un nivel scăzut al reducerii cerințelor postului. Totodată, căutarea de provocări (dar nu și căutarea de resurse) a corelat pozitiv cu implicarea la locul de muncă, iar reducerea cerințelor postului a corelat negativ cu implicarea la locul de muncă (Petrou et al., 2012).

### **Descrierea instrumentului**

Pornind de la descrierile conceptului de JC din articolul lui Wrzesniewski și Dutton (2001) și integrându-l în modelul JD-R, Tims, Bakker și Derks (2012b) au construit un chestionar prin care să măsoare nivelul de JC al angajaților din companii. Aceștia au propus trei dimensiuni distincte ale JC: creșterea resurselor postului, creșterea provocărilor postului și diminuarea cerințelor postului care îngreunează activitatea la locul de muncă. Pe baza literaturii de specialitate, cei trei autori amintiți mai sus au construit o scală cu 42 de itemi: 19 itemi pentru creșterea resurselor postului, 14 itemi pentru creșterea provocărilor postului și 9 itemi pentru diminuarea cerințelor postului care îngreunează activitatea la locul de muncă, toți itemii având ca variante de răspuns o scală de frecvență de la 1 la 5 (1 = niciodată, 5 = deseori).

Pentru alegerea itemilor și construirea chestionarului, Tims, Bakker și Derks (2012b) au discutat cu trei psihologi înscriși la școala doctorală, iar apoi scala a fost distribuită pe Internet cu scopul de a culege cât mai multe răspunsuri. După colectarea răspunsurilor, cei trei cercetători au realizat analiza factorială

exploratorie, în urma căreia au decis să fie eliminați 21 de itemi și astfel a reieșit faptul că se disting patru dimensiuni ale JC și nu trei, cum au propus inițial. Creșterea resurselor postului a fost împărțită de către autorii mai sus menționați în două dimensiuni distincte: creșterea resurselor structurale și creșterea resurselor sociale. Conform acestora, creșterea resurselor structurale se referă la varietatea resurselor, oportunitățile de dezvoltare și autonomie, în timp ce creșterea resurselor sociale se referă la suportul social, instruirea de către superiori și feedback.

Într-un studiu ulterior realizat tot de către Tims, Bakker și Derks (2012b), autorii au utilizat analiza factorială confirmatorie pentru a evalua modelul cu patru dimensiuni. Acesta a fost comparat cu un model cu o singură dimensiune și cu modelul propus inițial, cu trei dimensiuni ale JC. Cea mai potrivită soluție s-a dovedit modelul cu patru dimensiuni. Validitatea convergentă a scalei cu patru dimensiuni a fost testată corelând scorurile la JC cu scorurile la anumite scale pentru personalitate proactivă, inițiativă personală și cinism. Conform ipotezei, a existat o corelație pozitivă între JC și personalitate proactivă, o corelație pozitivă între JC și inițiativă personală și o corelație negativă între JC și cinism (Tims, Bakker, & Derks, 2012b). În cel de-al treilea studiu al celor trei cercetători, aceștia au testat validitatea de criteriu prin analiza corelațiilor dintre JC și implicarea la locul de muncă, optimizarea activității la locul de muncă și performanța la locul de muncă. Întocmai cu așteptările cercetătorilor, JC a corelat pozitiv cu toate cele trei constructe.

Nielsen și Abildgaard (2012) au realizat o adaptare în Danemarca a scalei JC după modelul propus de Tims, Bakker și Derks (2012b). Cei doi cercetători au recurs la un studiu longitudinal ce a implicat poștași (N = 362 în prima parte a studiului și N = 408 în a doua parte). Conform rezultatelor, au fost prezente cinci dimensiuni ale JC: creșterea resurselor postului, creșterea provocărilor postului, diminuarea cerințelor postului care îngreunează activitatea la locul de muncă, diminuarea cerințelor sociale ale postului și creșterea resurselor sociale ale postului. Validitatea de criteriu și discriminantă a dimensiunilor a avut un nivel acceptabil, în timp ce fidelitatea test-retest este comparativă

cu cea a scalei olandeze (mai mare de .40 pentru toate cele cinci scale pentru minimum trei luni interval de colectare a răspunsurilor).

JC-ul nu a fost studiat doar pe angajați europeni. Akin, Sariçam, Kaya și Demir (2014) au realizat o adaptare a scalei pe profesori din Turcia (N=364), dar folosind un model cu patru dimensiuni. Consistența internă a prezentat coeficienți de peste .70 pentru toate cele patru subscale, în timp ce corelațiile corectate itemi-scală au fost cuprinse între .33 și .87. Rezultatele cercetătorilor indică faptul că scala pentru JC este un instrument caracterizat de o validitate și fidelitate ridicate și că poate fi utilizat pentru studierea implicațiilor JC-ului.

### **Obiectivul cercetării**

Obiectivul general al cercetării de față a fost adaptarea scalei pentru Job Crafting la limba română, sub denumirea de Scala pentru modificarea postului. Obiectivele specifice au presupus traducerea itemilor, analiza de fidelitate a subscalelor scalei pentru JC, evaluarea validității de criteriu și analiza factorială confirmatorie pe un lot de participanți din România.

### **Metodă**

#### **Participanți**

Cercetarea s-a desfășurat pe un lot de 400 de subiecți, dintre care 190 au primit doar Scala pentru modificarea postului în variantă creion-hârtie, iar restul de 210 au primit în variantă on-line toate cele cinci instrumente: Scala Utrecht (UWES-17), Inventarul Oldenburg, Scala pentru Performanță, Scala Warwick-Edinburgh pentru starea de bine mentală (WEMWBS) și Scala pentru modificarea postului. Cei 210 respondenți au fost recrutați prin intermediul rețelelor sociale și al e-mailului folosind metoda bulgărelui de zăpadă. De asemenea, nu au fost colectate date demografice, iar participarea acestora a fost anonimă.

#### **Instrumente utilizate**

Scala Utrecht (UWES) pentru măsurarea nivelului implicării în muncă cuprinde trei dimensiuni: vigoare, absorbție și dedicare

(Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002, apud Virgă et al., 2009). În forma sa inițială, scala era compusă din 24 de itemi, dar s-a ajuns la formă cu 17 itemi după ce testările psihometrice au indicat renunțarea la 7 dintre aceștia. Prin urmare, dimensiunii Vigore îi corespund 6 itemi, dimensiunii Dedicare 5 itemi și dimensiunii Absorbție 6 itemi. Scorarea acestora se realizează pe o scală de frecvență în șapte trepte, unde 0 înseamnă niciodată, iar 6 întotdeauna. Virgă și colaboratorii (2009) prezintă un indice Cronbach Alpha pentru scala UWES-17 cuprins între .80 și .90. Structura cu trei factori a scalei UWES-17 și a UWES-9 este susținută teoretic de mai multe studii de analiză factorială (Hakanen, 2002; Hallberg & Scaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2003 apud Seppälä et al., 2008). Adaptarea în limba română a Scalei Utrecht pentru implicarea în muncă a fost realizată de Virgă și colaboratorii (2009) pe 329 de participanți, angajați atât în mediul privat cât și ai statului. Autorii au realizat validarea celor două forme paralele ale scalei, însă aceștia au constatat că varianta cu un singur factor a prezentat cea mai mare consistență internă, în jurul valorii .90, peste cea oferită de varianta cu trei factori (Cronbach Alpha între .70 și .80).

Inventarul Oldenburg pentru epuizare profesională – Oldenburg Burnout Inventory (OLBI), dezvoltat prima dată în Germania, este destinat măsurării epuizării profesionale (burnout) prin două dimensiuni, Epuizare și Neimplicare, care nu depind de aspecte vocaționale (Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Schaufeli, 2000). Epuizarea este urmarea expunerii prelungite la anumite cerințe de la locul de muncă și cuprinde trăiri cum ar fi cea de gol emoțional, suprasolicitare, o nevoie puternică de odihnă și epuizare fizică. Neimplicarea reprezintă distanțarea angajatului de propria muncă și susținerea de atitudini negative sau cinice legate de propria muncă în general (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010; Demerouti, Bakker, Verdakou, & Kantas, 2002). Ambele sub-scale sunt compuse din 8 itemi fiecare, câte patru care sunt invers scorați, iar categoriile de răspuns sunt de la 1 – acord puternic la 4 – de acord puternic. Au fost realizate mai multe studii, în diverse țări, în care a fost confirmată validitatea celor doi factori ai OLBI

(Demerouti & Bakker, 2008; Demerouti, Bakker, Nachreiner, & Ebbinghaus, 2002; Halbesleben & Demerouti, 2005 apud Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010), în timp ce validitatea convergentă a fost confirmată de Demerouti și colaboratorii (2003) și Halbesleben și Demerouti (2005) cu ajutorul MBI-GS – Maslach Burnout Inventory – General Survey (Demerouti, Mostert, & Bakker, 2010). Ambele studii au avut o abordare multi-trăsătură și multi-metodă și au arătat că instrumentele au o corelație mai mare de .70. Fidelitatea test-retest a OLBI a fost confirmată după o perioadă de patru luni (Halbesleben & Demerouti, 2005, apud Demerouti & Bakker, 2008). Ambele dimensiuni ale OLBI au o fidelitate ridicată, atât Epuizarea cât și Neimplicarea având un indice Cronbach Alpha de .85, așa cum reiese din studiul realizat de Demerouti și Bakker (2008) pe două eșantioane de angajați în domeniul sănătății și manageri.

Scala pentru performanță (Performance scale) a fost dezvoltată de Goodman și Svyantek (1999, apud Bakker, 2007) și cuprinde două dimensiuni ale performanței: performanța în rolul actual (engl. in-role performance) și performanța în afara rolului (engl. extra-role performance) măsurate prin 16 itemi. Performanța în rolul actual se referă la comportamentele angajatului prin care își demonstrează expertiza în toate sarcinile postului și își îndeplinește obiectivele, în timp ce performanța în afara rolului este reprezentată de acțiuni care depășesc prescripțiile din fișa postului, dar care contribuie la succesul organizației (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004). Bakker (2007), folosind un eșantion cu angajați din diferite domenii, cum ar fi industrie, construcții, servicii, guvern, educație etc., raportează un indice Cronbach Alpha de .90 pentru Performanța în rolul actual și de .88 pentru Performanța în afara rolului.

Scala Warwick-Edinburg pentru starea de bine mentală – Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS) este un instrument compus din 14 itemi destinat evaluării stării mentale și stării de bine și dezvoltat pe populația din Regatul Unit al Marii

Britanii. Itemii acoperă aspecte hedonice și eudaimonice ale sănătății mentale precum afectivitatea pozitivă (optimism, bucurie, relaxare), prezența relațiilor interpersonale mulțumitoare și aspecte ce țin de funcționare adecvată (acceptare de sine, dezvoltare personală, energie, gândire clară, competență și autonomie). Răspunsurile la itemi sunt de la 1 – niciodată la 5 – tot timpul. Scala a fost validată atât pe o populație eterogenă de studenți cât și pe populația generală. Conform Tennant și colaboratorii (2007), WEMWBS are o validitate de conținut bună, cu un indice Cronbach Alpha de .89 pentru eșantionul de studenți și .91 pentru cel din populația generală. De asemenea, WEMWBS are corelații ridicate cu alte scale care evaluează starea de sănătate mentală și starea de bine, în timp ce prezintă corelații scăzute cu scalele ce măsoară starea de sănătate generală. Fidelitatea test-retest, prin măsurare la o săptămână este de .83 (Tennant et al., 2007).

## Rezultate

### Analiza preliminară a datelor

A fost verificată corectitudinea datelor și au fost analizate valorile lipsă. Nu au existat valori lipsă nici pentru varianta creion-hârtie, nici pentru varianta on-line a scalelor. Principalii indicatori statistici descriptivi ai scorurilor obținute la scalele utilizate în cercetare sunt sintetizați în Tabelul 1. Motivul principal pentru care a fost realizată această analiză îl presupune verificarea condițiilor impuse de utilizarea testelor parametrice, în special normalitatea distribuțiilor. Pragurile de semnificație ale testului Shapiro-Wilk nu susțin ipoteza normalității, dar acest lucru este uzual în cadrul cercetărilor (Blanca et al., 2013). Indicatorii de simetrie și boltire se încadrează în categoria devierilor ușoare pentru toate scalele, singura excepție fiind scala pentru starea de bine, în cazul căreia devierile sunt moderate. Având în vedere volumul relativ ridicat al lotului și abaterile relativ mici de la parametrii distribuției normale, a fost asumată condiția de normalitate impusă de testele parametrice.

**Tabelul 1.** Statistici descriptive

	N	Media		Ab. Std.	Skeweness	Kurtosis	Shapiro-Wilk
		Valoare	Er. Std.				
Creșterea resurselor esențiale	400	21.43	.12	2.49	-.62	-.12	.000
Minimalizarea obstacolelor	400	16.60	.26	5.21	.22	.01	.007
Creșterea resurselor sociale	400	15.89	.20	4.08	-.13	-.46	.025
Creșterea provocărilor	400	18.19	.19	3.80	-.33	-.79	.000
Scor global JCS	400	72.12	.45	9.15	-.15	.36	.026
Neimplicare	210	22.77	.31	4.58	-.14	-.05	.035
Extenuare	210	21.71	.29	4.25	-.16	-.37	.060
Scor global OLBI	210	44.49	.55	8.09	-.14	.05	.184
Vigoare	210	23.62	.43	6.29	-.29	-.37	.013
Dedicare	210	19.50	.47	6.85	-.66	.11	.000
Absorbire	210	22.05	.50	7.24	-.39	-.05	.006
Scor global UWES	210	65.18	.30	18.94	-.41	-.18	.007
Performanța contextuală	210	22.47	.26	3.88	-.84	.58	.000
Performanța în sarcină	210	30.84	.27	4.00	-.48	-.64	.000
Scor global performanță	210	53.31	.46	6.73	-.35	-.68	.000
Starea de bine	210	56.84	.55	8.08	-1.17	2.78	.000

### Analiza de fidelitate

A fost analizată fidelitatea scalei deoarece reprezintă un indicator esențial al erorii de măsurare și pentru că are un impact direct asupra validității. În condițiile în care a avut

loc o singură aplicare, forma cea mai accesibilă de fidelitate este consistența internă, bazată pe corelația inter-itemi. Indicii de consistență internă obținuți au avut un nivel ridicat, similari cu cei calculați pe eșantionul inițial.

**Tabelul 2.** Coeficienții *Cronbach alfa* pentru subscalele JCS

Scala	Nr. itemi	Eșantion românesc (N=400)		Nr. itemi	Eșantion olandez (N=375)	
		Alfa	95%CI		Alfa	95%CI
Creșterea resurselor esențiale	5	.65	.59-.70	5	.82	-
Minimalizarea obstacolelor	6	.79	.76-.82	6	.79	-
Creșterea resurselor sociale	5	.72	.68-.76	5	.77	-
Creșterea provocărilor	5	.73	.68-.77	5	.75	-

### Analiza validității de criteriu

Pentru analiza validității de criteriu au fost utilizate Scala Utrecht (UWES-17), Inventarul Oldenburg, Scala pentru Performanță și Scala Warwick-Edinburgh pentru starea de bine mentală (WEMWBS). Pentru a verifica dacă există o legătură între modificarea postului și epuizarea profesională, a fost realizată corelația dintre scorurile la Scala pentru modificarea postului și OLB. După cum era de așteptat, epuizarea a corelat pozitiv cu creșterea resurselor esențiale ( $r = .37$ ) și cu creșterea provocărilor ( $r = .40$ ) și a corelat negativ cu minimalizarea obstacolelor ( $r = -.29$ ). Nu a existat o corelație semnificativă statistic între epuizare și creșterea resurselor sociale și scorul global la Scala de modificare a postului. Pentru a verifica dacă există o legătură între modificarea postului și implicarea în muncă a fost realizată corelația dintre scorurile la Scala pentru modificarea postului și UWES. După cum era de așteptat, implicarea în muncă a corelat pozitiv cu creșterea resurselor inițiale ( $r = .41$ ), creșterea resurselor sociale ( $r = .20$ ), creșterea provocărilor ( $r = .50$ ) și scorul global la Scala pentru modificarea postului ( $r = .27$ ) și a

corelat negativ cu minimalizarea obstacolelor ( $r = -.25$ ).

Pentru a verifica dacă există o legătură între modificarea postului și performanța în muncă a fost realizată corelația dintre scorurile la Scala pentru modificarea postului și Scala pentru performanță dezvoltată de Goodman și Svyantek (1999, apud Bakker, 2007). Conform așteptărilor, performanța în muncă a corelat pozitiv cu creșterea resurselor esențiale ( $r = .49$ ), creșterea provocărilor ( $r = .55$ ) și cu scorul global la Scala pentru modificarea postului ( $r = .32$ ) și a corelat negativ cu minimalizarea obstacolelor ( $r = -.14$ ). Nu a existat o corelație semnificativă între performanță și creșterea resurselor sociale. În final, pentru a verifica dacă există o legătură între modificarea postului și starea de bine a fost realizată corelația dintre scorurile la Scala pentru modificarea postului și WEMWBS. Starea de bine a corelat pozitiv cu creșterea resurselor esențiale ( $r = .37$ ) și creșterea provocărilor ( $r = .27$ ) și a corelat negativ cu minimalizarea obstacolelor ( $r = -.25$ ). Nu a existat o corelație semnificativă între starea de bine și creșterea resurselor sociale și scorul global la Scala pentru modificarea postului.

**Tabelul 3.** Corelațiile dintre JCS cu subscalele acesteia și scalele folosite în analiza de validare

	Epuizare	Implicarea în muncă	Performanță	Starea de bine
Creșterea resurselor esențiale	.37**	.41**	.49**	.37**
Minimalizarea obstacolelor	-.29**	-.25**	-.14*	-.25**
Creșterea resurselor sociale	.10	.20**	.10	.03
Creșterea provocărilor	.40**	.53**	.55**	.27**
Modificarea postului	.13	.27**	.32**	.07

Notă: \* $p < 0.05$ , \*\* $p < 0.01$

### Analiza factorială confirmatorie

Pentru a verifica dacă modelul cu patru factori este potrivit pentru datele culese, a fost folosită analiza factorială confirmatorie, utilizând programul Mplus, versiunea 6.12. Indicii de potrivire, atât pentru eșantionul olandez, cât și pentru lotul românesc, sunt prezentați în Tabelul 5. Având în vedere faptul că indicii de potrivire au valori scăzute și nu susțin modelului propus de autorii care au construit scala, s-a recurs la eliminarea

anumitor itemi și la retestarea acestuia. A fost testat modelul după ce s-a renunțat la item-ul 9, deoarece acesta avea erori corelate ridicate atât cu itemul 6 ( $M.I. = 40.38$ ), cât și cu itemul 8 ( $M.I. = 54.97$ ), dar valorile indicilor de corelație au rămas scăzute ( $\chi^2 = 627.50$ ,  $df = 164$ ,  $\chi^2/df = 3.82$ ,  $CFI = .79$ ,  $IFI = .79$ ,  $TLI = .75$ ,  $RMSEA = .08$ ).

Având în vedere că item-ul 4 încărca și factorul *Creșterea provocărilor în sarcinile de lucru* ( $M.I. = 46.08$ ) și nu doar factorul

*Creșterea resurselor esențiale la locul de muncă*, cum era de așteptat pe baza modelului, s-a ales eliminarea acestuia și retestarea modelului. Cu toate acestea, valorile indicilor de potrivire au rămas scăzute ( $\chi^2 = 525.48$ ,  $df = 146$ ,  $\chi^2/df = 3.59$ ,  $CFI = .81$ ,  $IFI = .81$ ,  $TLI$

$= .78$ ,  $RMSEA = .08$ ). Pentru că item-ul 5 avea o corelație scăzută cu ceilalți itemi ( $r = .03$ ), a fost testat modelul și fără acest item, dar indicii de potrivire au avut în continuare valori scăzute ( $\chi^2 = 452.29$ ,  $df = 129$ ,  $\chi^2/df = 3.5$ ,  $CFI = .83$ ,  $IFI = .84$ ,  $TLI = .80$ ,  $RMSEA = .07$ ).

**Tabelul 4.** Rezultatele analizei factoriale confirmatorii

	$\chi^2$	df	$\chi^2/df$	CFI	TLI	IFI	RMSEA
Eșantion olandez	792.62	366	2.17	.9	.88	.9	.04
Eșantion românesc	770.9	183	4.21	.76	.72	.76	.09

Notă:  $\chi^2/df$  = chi pătrat normal; CFI = indicele comparativ de potrivire; TLI = indicele Tucker-Lewis; IFI = indicele incremental de potrivire; RMSEA = aproximarea erorii rădăcinii pătrate a mediei aritmetice.

### Analiza factorială exploratorie

Având în vedere faptul că modelul propus de autorii scalei nu este susținut de indicii de potrivire, s-a apelat la realizarea analizei factoriale exploratorii, cu scopul de a identifica un model mai potrivit pentru populația din România. Rezultatele analizei factoriale exploratorii sunt prezentate în Tabelul 5. Metoda de extracție folosită a fost *Principal axis factoring*, iar metoda de rotație folosită a fost *Varimax*. Itemul 4 a fost scos din factorul „*Creșterea resurselor esențiale la locul de muncă*” pentru că încărcă mai puternic factorul „*Creșterea provocărilor la locul de muncă*”. Din factorul „*Creșterea resurselor sociale la locul de muncă*” au fost scoși itemii 15 și 16, pentru că aceștia încărcă separat câte un factor cu doar un singur item, motiv pentru care au fost excluși din scală, iar factorul a fost redenumit „*Creșterea resurselor sociale din partea șefului direct*”. Și în cele din urmă, itemul 5 a fost exclus din scală pentru că acesta încărcă un factor format dintr-un singur item. În total au fost eliminați trei itemi, deoarece aceștia încărcă fiecare câte un factor, motiv pentru care au rămas în total 18 itemi.

Deși în urma acestei cercetări reiese faptul că structura factorială a Scalei pentru modificarea postului este diferită pentru România, în comparație cu structura factorială a scalei pentru Olanda, se recomandă utilizarea variantei inițiale a scalei, cea cu 21

de itemi, deoarece această cercetare reprezintă doar un studiu inițiat în care această scală s-a utilizat la noi în țară, motiv pentru care este nevoie de mai multe date pentru a identifica cea mai potrivită structură factorială a scalei pentru România.

### Discuții

Scopul cercetării de față a fost adaptarea scalei pentru Job Crafting la limba română, sub denumirea de Scala pentru modificarea postului. Acest demers a presupus traducerea itemilor, analiza de fidelitate a subscalelor scalei pentru JC, evaluarea validității de criteriu pe un lot de subiecți din România și analiza factorială confirmatorie. A fost realizată traducerea în română de către unul dintre autori și retroversiunea de către celălalt autor, fără ca acesta din urmă să aibă acces la varianta originală a scalei. După ce au fost comparate cele două variante în engleză (varianta originală și retroversiunea) și au fost considerate echivalente, Scala pentru modificarea postului a fost distribuită împreună cu Scala Utrecht (UWES-17), Inventarul Oldenburg, Scala pentru Performanță și Scala Warwick-Edinburgh pentru starea de bine mentală (WEMWBS). După colectarea datelor, a fost realizată analiza de fidelitate pentru subscalele Scalei pentru modificarea postului. Indicii de consistență internă obținuți au avut un nivel ridicat, similari cu cei calculați pe eșantionul inițial.

**Tablelul 5.** Rezultatele analizei factoriale exploratorii

Itemi	M	SD	$\alpha$	Factori			
				1	2	3	4
<i>Creșterea resurselor esențiale la locul de muncă</i>			.81				
1	Încerc să mă dezvolt profesional.	4.52	.68	.83			
2	Încerc să îmi dezvolt competențele.	4.49	.66	.74			
3	Încerc să învăț lucruri noi la locul de muncă.	4.48	.70	.67			
<i>Minimizarea obstacolelor în sarcinile de lucru</i>			.79				
4	Mă asigur că sarcinile de lucru sunt mai puțin solicitante din punct de vedere mental.	2.34	1.10		.75		
5	Încerc să mă asigur că sarcinile de lucru sunt mai puțin solicitante din punct de vedere emoțional.	2.82	1.26		.68		
6	Îmi gestionez activitatea de lucru astfel încât să încerc să minimizez contactul cu persoane ale căror probleme mă afectează emoțional.	2.77	1.29		.63		
7	Îmi organizez activitatea de lucru astfel încât să mă asigur că nu e nevoie să mă concentrez încontinuu pentru o perioadă prea lungă de timp.	2.81	1.21		.61		
8	Încerc să mă asigur că nu am de luat multe decizii dificile la locul de muncă.	2.58	1.22		.54		
9	Îmi organizez activitatea de lucru astfel încât să minimizez contactul cu persoane ale căror așteptări sunt nerealiste.	3.27	1.28		.44		
<i>Creșterea provocărilor în sarcinile de lucru</i>			.75				
10	Îmi iau sarcini suplimentare în mod regulat, chiar dacă nu primesc bani în plus la salariu pentru asta.	3.26	1.28			.73	
11	Când nu sunt prea multe lucruri de făcut la locul de muncă, văd asta ca pe o oportunitate de a începe proiecte noi.	3.78	1.01			.60	
12	Încerc să îmi fac munca mai solicitantă, încercând să înțeleg relațiile subtile dintre diferite aspecte ale postului meu.	3.19	1.18			.57	
13	Când apare un nou proiect interesant, mă ofer din propria inițiativă ca voluntar în acesta.	3.78	1.06			.48	
14	Mă asigur că îmi folosesc competențele la potențial maxim.	4.27	.74			.47	
15	Dacă apar îmbunătățiri la locul de muncă, sunt printre primii care învață despre ele și care le încearcă.	4.16	.89			.42	
<i>Creșterea resurselor sociale din partea șefului direct</i>			.73				
16	Îmi întreb șeful direct dacă e mulțumit de munca mea.	2.98	1.22				.78
17	Îmi privesc șeful direct ca pe o sursă de inspirație.	3.03	1.30				.62
18	Îi solicit șefului meu direct să mă instruiască.	3.25	1.19				.61

Notă: Sunt prezentați itemii cu o încărcare >.35

Au fost calculate scorul global al Scalei pentru modificarea postului și scorurile subscalelor acesteia, iar apoi a fost realizată analiza de criteriu. Pentru a verifica validitatea predictivă a scalei au fost evaluate corelațiile dintre modificarea postului (cu subscalele acesteia) și epuizarea profesională, implicarea în muncă, performanța și starea de bine. Conform așteptărilor bazate pe Modelul JD-R, creșterea resurselor esențiale a corelat negativ cu epuizarea și a corelat pozitiv cu implicarea în muncă, performanța și starea de bine, minimalizarea obstacolelor a corelat pozitiv cu epuizarea și a corelat negativ cu implicarea în muncă, performanța și starea de bine, creșterea resurselor sociale a corelat negativ cu epuizarea și a corelat pozitiv cu implicarea în muncă iar creșterea provocărilor a corelat negativ cu epuizarea și a corelat pozitiv cu implicarea în muncă, performanța și starea de bine. Modificarea postului (reprezentată de scorul global al scalei) a corelat pozitiv cu implicarea în muncă și performanța, dar nu a existat o corelație semnificativă statistic între modificarea postului și epuizare și starea de bine. Având în vedere toate aceste aspecte, am concluzionat că Scala pentru modificarea postului îndeplinește criteriile pentru fidelitate și validitate.

În cele din urmă, a fost realizată analiza factorială confirmatorie, utilizând programul Mplus, versiunea 6.12. Pentru lotul românesc, indicii de potrivire nu susțin modelul cu patru factori propus de către autorii care au construit scala. Deși s-a apelat la scoaterea din model a anumitor itemi cu erori corelate ridicate sau care încărcău alți factori decât cei propuși de modelul inițial, valorile indicilor de potrivire au rămas în continuare scăzute. Având în vedere că acesta este primul studiu în care Scala pentru modificarea postului este folosită pe un lot românesc, se recomandă realizarea analizei factoriale confirmatorii și în studii ulterioare pentru testarea modelului cu patru factori pe populația din România. Diferența dintre valorile indicilor de potrivire pe eșantionul olandez și lotul românesc ar putea fi explicată prin faptul că există diferențe culturale legate de interpretarea semnificației anumitor itemi, dar pentru a verifica acest lucru este nevoie de mai multe cercetări.

## Limite

Ca majoritatea cercetărilor, acest studiu are câteva limitări. În primul rând, această cercetare este corelațională, motiv pentru care nu se pot face inferențe de tipul cauză-efect. Cu toate că relațiile dintre constructe au fost conform așteptărilor bazate pe Modelul JD-R, este dificil de evidențiat direcția în care acestea se influențează. De exemplu, modificarea postului poate să ducă la un nivel mai ridicat de implicare la locul de muncă, dar în același timp angajații mai implicați pot să manifeste mai des comportamente de modificare a postului. În al doilea rând, modificarea postului a fost raportată doar la nivel de individ. Angajații rareori își desfășoară activitatea de unii singuri, aceștia făcând de cele mai multe parte dintr-o echipă. Din acest motiv e importantă investigarea impactului pe care îl are modificarea postului asupra celorlalți colegi și asupra echipei ca întreg. Și nu în ultimul rând, toate măsurătorile au fost realizate prin intermediul chestionarelor bazate pe raportări despre propria persoană, lucru care ar putea duce la apariția unor distorsionări ale realității, mai ales în cazul auto-evaluării performanței.

## Implicații pentru cercetări viitoare

Adaptarea Scalei pentru modificarea postului la limba română reprezintă doar un punct de plecare pentru investigarea acestui fenomen. Se impune continuarea cercetărilor cu privire la caracteristicile individuale ale angajaților care se implică în modificarea postului, factorii motivaționali care determină astfel de comportamente și caracteristicile individuale ale superiorilor, caracteristicile posturilor sau caracteristicile organizațiilor care permit sau încurajează astfel de comportamente. În plus, se propune investigarea modificării postului la nivel de echipă și a relațiilor acestor comportamente cu alte aspecte ale activității la locul de muncă (productivitatea la nivel de echipă, climatul organizațional etc.).

## Implicații pentru practică

Prima implicație practică o reprezintă chiar nevoia de conștientizare a existenței acestui

fenomen și importanța acestuia în activitatea la locul de muncă de către management și departamentul de resurse umane. Acest lucru se poate realiza prin promovarea conceptului în cadrul organizațiilor și prin publicarea unui număr mai mare de cercetări legate de acest subiect. Odată ce managerii devin conștienți de modificarea postului, aceștia pot asista și încuraja angajații în astfel de comportamente, cu scopul de a crește productivitatea, atât la nivel individual, cât și la nivel de echipă. În plus, angajații pot fi informați cu privire la modificarea postului și, împreună cu managementul sau departamentul de resurse umane, se pot crea noi oportunități de modificare a postului, lucru ce poate duce la o creștere a implicării la locul de muncă, a performanței și a stării de bine a angajaților.

## Mulțumiri

Pentru feedback-ul valoros primit de-a lungul realizării acestei cercetări, autorii doresc să îi mulțumească domnului Prof. Dragoș Iliescu, Facultatea de Psihologie și Științele Educației, Universitatea București.

Received October 10, 2014

Revision received February 11, 2015

Accepted April 5, 2015

## References

- Akın, A., Sarıçam, H., Kaya, Ç., & Demir, T. (2014). Turkish Version of Job Crafting Scale (JCS): The Validity and Reliability Study. *The International Journal of Educational Researchers*, 5, 10-15.
- Bakker, A. B. (2007). The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 400-414.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources Model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83- 104.
- 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, 973-944.
- 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.
- Blanca, M. J., Arnau, J., López-Montiel, D., Bono, R., & Bendayan, R. (2013). Skewness and Kurtosis in Real Data Samples. *Methodology: European Journal of Research Methods for the Behavioral and Social Sciences*, 9, 72-84.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2008). The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement. In J. Halbesleben (Ed.), *Stress and burnout in health care*. Nova Sciences.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2000). A model of burnout and life satisfaction amongst nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 32, 454-464.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Vardakou, I., & Kantas, A. (2002). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments: A Multitrait-Multimethod Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 3, 296-307.
- Demerouti, E., Mostert, K., & Bakker, A.B. (2010). Burnout and Work Engagement: A Thorough Investigation of the Independency of Both Constructs. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 209-222.
- Kira, M., Eijnatten, F. M. van, & Balkin, D. B. (2010) Crafting sustainable work: development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management*, 23, 616-632.
- Leana, C., Appelbaum, E., & Shevchuk, I. (2009) Work Process and Quality of Care in Early Childhood Education: The Role of Job Crafting. *Academy of Management Journal*, 52, 1169-1192.
- Lu, C., Wang H.-j., Lu, J.-J., Du D.-y., & Bakker, A. B. (2014) Does work engagement increase person-job fit? The role of Job Crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 142-152.
- Nielsen, K., & Abildgaard, J. S. (2012). The development and validation of a job crafting measure for use with blue-collar workers. *Work Stress*, 26, 365-384.
- Petrou, P., et al (2012) Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120-1141.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A., & Schaufeli, W. (2008). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10, 459-481.
- Tennant, R., Hiller, L., Fishwick, R., Platt, S., Joseph, S., Welch, S., Parkinson, J., Secker, J., & Stewart-Brown, S. (2007). The Warwick-Edinburgh Mental Well-being Scale (WEMWBS): development and UK validation. *Health and Quality of Life Outcomes*, 5, 63.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012) Proactive personality and job performance: The role of Job Crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359-1378.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2012b) Development and validation of the Job Crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 173-186.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013) The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 230-240.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2014) Daily Job Crafting and the self-efficacy - performance relationship. *Journal of Managerial Psychology*, 29, 490-507.

Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Rhenen, W. (2013) Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance. *Group & Organization Management*, 38, 427-454.

Virgă, D., Zaborilă, C., Sulea, C., & Maricuțoiu, L. (2009). Romanian adaptation of Utrecht Work Engagement Scale: The examination of validity and reliability. *Psihologia Resurselor Umane [Psychology of Human Resources Journal]*, 7, 58-74.

Wellman, N., & Spreitzer, G. (2011) Crafting scholarly life: Strategies for creating meaning in academic careers. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 927-931.

Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26, 179-201.

## ANEXA 1

### Scala pentru modificarea postului

În continuare veți găsi un set de afirmații cu privire la diferite activități la locul de muncă. Folosind scala, vă rugăm să indicați cât de des vă implicați în activitățile respective la locul dumneavoastră de muncă, 1 însemnând niciodată, iar 5 însemnând deseori.

Nr.	Item	Niciodată	Destul de rar	Uneori	Destul de des	Deseori
<i>Creșterea resurselor esențiale la locul de muncă</i>						
1	Încerc să îmi dezvolt competențele.	1	2	3	4	5
2	Încerc să mă dezvolt profesional.	1	2	3	4	5
3	Încerc să învăț lucruri noi la locul de muncă.	1	2	3	4	5
4	Mă asigur că îmi folosesc competențele la potențial maxim.	1	2	3	4	5
5	Decid de unul singur cum îmi desfășor activitatea.	1	2	3	4	5
<i>Minimizarea obstacolelor în sarcinile de lucru</i>						
6	Mă asigur că sarcinile de lucru sunt mai puțin solicitante din punct de vedere mental.	1	2	3	4	5
7	Încerc să mă asigur că sarcinile de lucru sunt mai puțin solicitante din punct de vedere emoțional.	1	2	3	4	5
8	Îmi gestionez activitatea de lucru astfel încât să încerc să minimizez contactul cu persoane ale căror probleme mă afectează emoțional.	1	2	3	4	5
9	Îmi organizez activitatea de lucru astfel încât să minimizez contactul cu persoane ale căror așteptări sunt nerealiste.	1	2	3	4	5
10	Încerc să mă asigur că nu am de luat multe decizii dificile la locul de muncă.	1	2	3	4	5
11	Îmi organizez activitatea de lucru astfel încât să mă asigur că nu e nevoie să mă concentrez încontinuu pentru o perioadă prea lungă de timp.	1	2	3	4	5
<i>Creșterea resurselor sociale la locul de muncă</i>						
12	Îi solicit șefului meu direct să mă instruiască.	1	2	3	4	5
13	Îmi întreb șeful direct dacă e mulțumit de munca mea.	1	2	3	4	5
14	Îmi privesc șeful direct ca pe o sursă de inspirație.	1	2	3	4	5

Nr.	Item	Niciodată	Destul de rar	Uneori	Destul de des	Desseori
15	Cer părerea altora în legătură cu performanța mea la locul de muncă.	1	2	3	4	5
16	Cer sfatul colegilor mei.	1	2	3	4	5
<i>Creșterea provocărilor în sarcinile de lucru</i>						
17	Când apare un nou proiect interesant, mă ofer din propria inițiativă ca voluntar în acesta.	1	2	3	4	5
18	Dacă apar îmbunătățiri la locul de muncă, sunt printre primii care învață despre ele și care le încercă.	1	2	3	4	5
19	Când nu sunt prea multe lucruri de făcut la locul de muncă, văd asta ca pe o oportunitate de a începe proiecte noi.	1	2	3	4	5
20	Îmi iau sarcini suplimentare în mod regulat, chiar dacă nu primesc bani în plus la salariu pentru asta.	1	2	3	4	5
21	Încerc să îmi fac munca mai solicitantă, încercând să înțeleg relațiile subtile dintre diferite aspecte ale postului meu.	1	2	3	4	5