

Ana Hribernik

SAMOPRILAGAJANJE DELOVNEGA MESTA

»Statični delovni opisi težko zajamejo raznolikost in dinamično naravo sodobnih delovnih mest – sploh v delovnih organizacijah, kjer cenijo samoiniciativnost in učinkovitost svojih zaposlenih. Za bolj fluiden in individualiziran pristop kreiranja delovnih mest lahko uporabimo job crafting: gre za odličen način samoprilagajanja delovnega mesta, ki bolj ustreza posamezniku in zadovoljuje njegove potrebe, poleg tega pa v ospredje postavlja njegove sposobnosti in močna področja. Četudi gre za individualiziran pristop in samostojno prilagajanje elementov dela, je za zagotovljen uspeh potrebno tudi usmerjanje kadrovnika ter vodij. S spodbujanjem, ustrezno komunikacijo in podajanjem povratne informacije lahko omogočijo optimalno prilagoditev delovnega mesta za vsakega zaposlenega.«

Pri metodi samoprilagajanja delovnega mesta (angl. *job crafting*) je posameznik tisti, ki samostojno spreminja značilnosti svojega delovnega mesta (Tims in Bakker, 2010; Wrzesniewski in Dutton, 2001), zato se metoda opisuje kot individualiziran, proaktiven pristop od spodaj navzgor (Demerouti in Bakker, 2014). Gre za proces, v katerem zaposleni ponovno opredeli in vizualizira zasnovo svojega delovnega mesta do te mere, da pri opravljanju svojega dela doživlja smisel (Wrzesniewski in Dutton, 2001), ki pa se povezuje z večjim zadovoljstvom pri delu, motivacijo in uspešnostjo posameznika (Grant, 2007). V prispevku sem se za predstavitev metode osredotočila na teorijo A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001), ki samoprilagajanje delovnega mesta razdeljuje v tri kategorije (Berg idr., 2013a). Prilagajanje nalog vključuje spreminjanje nabora odgovornosti v uradnem opisu delovnega mesta, z dodajanjem

ali opuščanjem nalog, spreminjanjem njihove narave ali spreminjanjem količine časa, energije in pozornosti, ki se jim namenjajo. Prilagajanje odnosov vključuje spremembe v tem, kako, kdaj ali s kom zaposleni sodeluje pri opravljanju svojih nalog. Kot tretji vidik samoprilagajanja delovnega mesta obravnava še kognitivno prilagajanje, ki vključuje spremembe v posameznikovem načinu dojemanja svojih nalog in delovnih odnosov. V procesu samoprilagajanja se mora posameznik osredotočiti tudi na osebne vidike, zato so Berg in avtorici teorije (2013a) identificirali tri ključne kategorije individualnih značilnosti posameznikov pri samoprilagajanju svojega delovnega mesta: motivi (zaradi katerih posameznik vlaga trud in vztraja, da doseže rezultate), močna področja (prednosti, talenti, ki jih lahko produktivno uporabi pri delu) ter strasti (priljubljenosti za uresničevanje dejavnosti, ki vzbujajo globoko zanimanje).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

V preteklosti je bilo delo, ki se nanaša na skupino nalog, dodeljenih posamezniku, precej statično, zaradi česar so morali zaposleni slediti opisom delovnih mest, ki so jih oblikovali vodje (Tims in Bakker, 2010). Idejo o samoprilagajanju delovnega mesta so leta 1987 predlagali Kulik, Oldham in Hackman, in sicer, da bi lahko zaposleni samoiniciativno prilagajali svoja delovna mesta bodisi s privolitvijo ter vpletanjem vodstva ali brez tega. To idejo sta pozneje prevzeli A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001) ter dodali, da je glavna ideja samoprilagajanja delovnega mesta dati zaposlenim občutek zadovoljstva ob razvoju svoje delovne vloge in povečati predanost na delovnem mestu.

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Metoda samoprilagajanja delovnega mesta je lahko dober način za povečevanje delovne učinkovitosti zaposlenih (Böhnlein in Baum, 2020; Shin idr., 2018), vzpostavljanje ravnovesja med človeškimi viri (Frederick in VanderWeele, 2020; Wang idr., 2020) in zmanjševanje stroškov

fluktuacije (Al-Suraihi idr., 2021; Duda in Žůrková, 2013). V prvi vrsti pa je metoda koristna z vidika povečevanja avtonomije in doživljanja samoizpolnitve zaposlenih (Rudolph idr., 2017) ter za spodbujanje sodelovanja in inovativnosti pri delu (Xu idr., 2019). Metodo prepoznavajo kot pomembno za negovanje zavzetosti pri zaposlenih, ki doživljajo vse več nezadovoljstva s svojim delom (Conference Board, 2010) in se upokojujejo pozneje v življenju (Johnson idr., 2010).

Čeprav gre za relativno mlad pristop, je bilo samoprilagajanje delovnega mesta že velikokrat empirično preizkušeno in predstavlja veliko potencialnih koristi za organizacije. Poleg tega, da zaposleni z njim dosežejo večje doživljanje smisla pri svojem delu, empirične raziskave kažejo še vsaj na štiri spoznanja o njegovi uporabnosti:

- **Bolj zavzeti zaposleni:** Spreminjanje načina, na katerega zaznavamo svoje delovno mesto in se ukvarjamo z njim, nam lahko daje občutek nadzora nad našimi delovnimi nalogami, prav tako pa omogoča večjo izpopolnitev zaradi odnosov, ki jih vzpostavimo (Wrzesniewski in Dutton, 2001).
- **Izboljšanje organizacijske uspešnosti:** Proaktivno samoprilagajanje je samo po sebi inovativno in ustvarjalno, na organizacijski ravni pa spodbuja prožnost in prilagodljivost. V vedno bolj dinamičnih in globalnih poslovnih okoljih lahko prispeva h konkurenčni prednosti na ravni podjetja (Frese in Fay, 2001).
- **Dodajanje izzivov spodbuja mojstrstvo:** Dodajanje izzivov k delu spodbuja nabiranje mojstrskih izkušenj, ki prispevajo k dobremu počutju zaposlenega (Gorgievski in Hobfoll, 2008).
- **Zadovoljstvo zaposlenih:** Delo, ki je bolj skladno z našimi potrebami in značilnostmi, nas naredi srečnejše. V eni izmed raziskav je bila stopnja samoprilagajanja delovnega mesta, v katero so bili zaposleni vključeni, povezana s tem, kako dobro so bile zadovoljene njihove psihološke in subjektivne potrebe po dobrem počutju (Slemp in Vella-Brodrick, 2013).

Zaposleni, ki aktivno prilagajajo svoje delovno mesto, so bolj angažirani in zadovoljni s svojim delovnim življenjem, dosegajo višjo raven uspešnosti v svojih organizacijah in poročajo o večji osebni prožnosti. To velja za zaposlene na vseh ravneh in delovnih mestih vseh vrst, kar

poudarja univerzalno uporabnost in učinkovitost metode (Wrzesniwski idr., 2010).

Proaktivni zaposleni so uspešnejši, hitreje napredujejo v svojih karierah in so na splošno bolje plačani (Grant idr., 2009). Poleg tega so bile intervence s samoprilagajanjem delovnega mesta učinkovite pri povečevanju uspešnosti v praksi. V kvaziekperimentalni raziskavi osnovnošolskih učiteljev so ugotovili, da je samoprilagajanje delovnega mesta pozitivno vplivalo na njihovo uspešnost pri delu (Van Wingerden idr., 2017). Podobno so ugotovili v raziskavi z zaposlenimi v nizozemskem policijskem okrožju, in sicer, da je metoda samoprilagajanja delovnega mesta bistveno povečala samoučinkovitost in dobro počutje zaposlenih (Heuvel idr., 2015).

Za prihodnje raziskovanje samoprilagajanja delovnega mesta so predlagali nadaljnje poglobljeno proučevanje okoliščin in mehanizmov, prek katerih je samoprilagajanje dela povezano z želenimi rezultati (Tims idr., 2021). Zanimivo bi bilo tudi raziskati obstoj temne strani samoprilagajanja delovnega mesta oziroma konkretno situacije, v katerih so možne negativne posledice uporabe te metode.

Razvoj novih raziskovalnih pristopov prispeva k boljšemu razumevanju te metode in razkriva, katere strategije dejansko vodijo do želenih rezultatov - zlasti takrat, ko želimo doseči boljše ujemanje med posameznikom in delovnim mestom. S tem znanjem se bomo lahko informirali o učinkovitosti različnih pristopov za samoprilagajanje delovnega mesta, saj mnoge od njih še niso privedle do vedênja, značilnega po procesu samoprilagajanja delovnega mesta (Oprea idr., 2019).

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Samoprilagajanje delovnega mesta izvajamo takrat, kadar zaposleni opazi potrebo po spremembah na svojem delovnem mestu (Petrou idr., 2012) oz. po večji skladnosti med svojimi osebnimi potrebami in interesi in značilnostmi delovnega mesta.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

Metodo je primerno izvajati pri zaposlenih, ki so opazili, da se njihove potrebe in sposobnosti ne ujemajo več z zahtevami delovnega mesta in si želijo prilagoditi značilnosti dela na način, ki bo ugodno vplival na njihovo zadovoljstvo, motivacijo, doživljanje smisla in večjo uspešnost pri opravljanju svojega dela.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Berg, J. Dutton in A. Wrzesniewski (2013a) so razvili t. i. orodje *Vaja za samoprilagajanje delovnega mesta* (angl. *The Job Crafting Exercise*), s katerim lahko posameznik izvede sistematično samoprilagajanje delovnega mesta. Orodje posamezniku omogoči, da svoje delo dojema kot prilagodljivo in nadzorovano. Pomaga mu prepoznati nepovezane in na videz ločene delovne naloge kot gradnike, ki jih lahko prilagodi tako, da bo pri svojem delu doživel smisel. Glavna ideja orodja je spodbujanje posameznika, da svoje delovne naloge doživlja kot prilagodljiv niz gradnikov, in ne kot nespremenljiv seznam delovnih dolžnosti.

Proces samoprilagajanja dela je sestavljen iz štirih korakov:

1. Oblikovanje predhodnega diagrama: z njim vizualiziramo in ocenimo, kako razporejamo svoje vire pri delu oz. kako trenutno porabljamo svoj čas, energijo in pozornost pri opravljanju svojega dela. Delovne naloge razdelimo v tri kategorije »blokov«:

- naloge, ki vzamejo največ časa, energije in pozornosti, razporedimo v največje bloke,
- naloge, ki vzamejo najmanj časa, energije in pozornosti, razporedimo v najmanjše bloke,
- naloge, ki so neke vmes, pa razporedimo v srednje velike bloke.

2. Oblikovanje prilagojenega diagrama: v njem vizualiziramo idealno, a še vedno realistično različico svojega dela. Prikazuje priložnosti, kako lahko prilagodimo svoje delovno mesto, da nam bo bolj smiselno in s tem bolj privlačno in izpolnjujoče. V diagram vključimo svoje **motive**, **močna področja** in **strasti** pri delu. Z njimi izrišemo nov niz blokov delovnih nalog, s katerimi prikažemo, kako želimo porabiti svoj čas,

energijo in pozornost. V tem koraku je pomembno, da se ne povsem oddaljimo od svojih uradnih zadolžitev pri delu.

3. Izris okvirjev: skupine delovnih nalog, ki imajo glede na svojo naravo skupni namen. Z okvirji dobimo vpogled v svoje delovne vloge ter v to, kako lahko prilagajamo svoje delovno mesto, da bo za nas bolj smiselno.

4. Oblikovanje akcijskega načrta: v njem opredelimo specifične cilje in strategije za kratkoročno in dolgoročno obdobje. Z njim nameravamo uresničiti idealno različico svojega delovnega mesta, kot smo jo predvideli v prilagojenem diagramu.

PRIMER UPORABE METODE

Uporabo metode bom prikazala na podlagi študije primera, ki so jo v svojem članku predstavili A. Wrzesniewski in sodelavca (2010). V študiji primera je predstavljena vodja trženja v eni izmed poslovalnic multinacionalnega podjetja iz prehranske industrije.

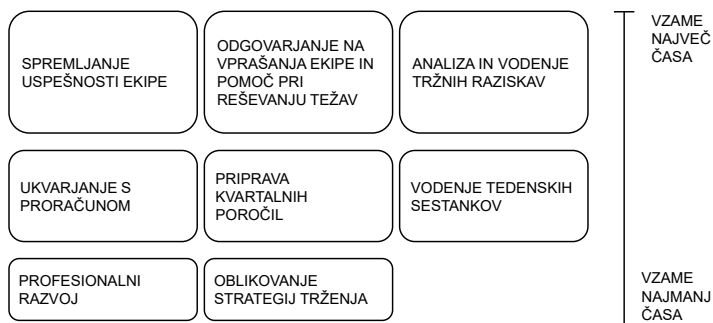
Gre za zelo uspešno delavko, ki ceni dobre odnose z ljudmi, nadrejeni pa v njej vidijo visok potencial za napredovanje. Čeprav dosega in presegla ključne kazalce uspešnosti za svojo vlogo v organizaciji – spremlja uspešnost ekipe in se odziva na poizvedovanja svojih kolegov – se počuti, kot da je pri svojem delu obtičala. Preveč časa porabi za neprivlačne, manj spodbudne delovne naloge v primerjavi z nalogami, na katerih bi veliko raje delala. Sprašuje se, zakaj se je sploh prijavila na razpis za to delovno mesto in ali bi morda morala oditi. Je nadarjena poznavalka socialnih omrežij, navdušena nad učenjem ter z željo po nenehnih izboljšavah in strokovni rasti svoje ekipe.

Čeprav se študija primera ne pogloblja v njeno osebno doživljanje in čustva, je precej jasno, da se počuti vse manj motivirano za opravljanje svojega dela, zato se je odločila, da z uporabo metode prilagodi značilnosti svojega delovnega mesta.

OBLIKOVANJE PREDHODNEGA DIAGRAMA

Z oblikovanjem predhodnega diagrama na sliki 1 je s pomočjo blokov različnih velikosti prepoznala, da največ časa porabi za naloge, ki je ne

izpopolnjujejo – npr. spremljanje uspešnosti ekipe, odgovarjanje na vprašanja ter analiza in vodenje tržnih raziskav. Precej manj časa porabi za naloge v manjših blokih, ki pa jih z veseljem opravlja, npr. oblikovanje strategij trženja.



Slika 1. Primer predhodnega diagrama (vir: Wrzesniewski idr., 2010)

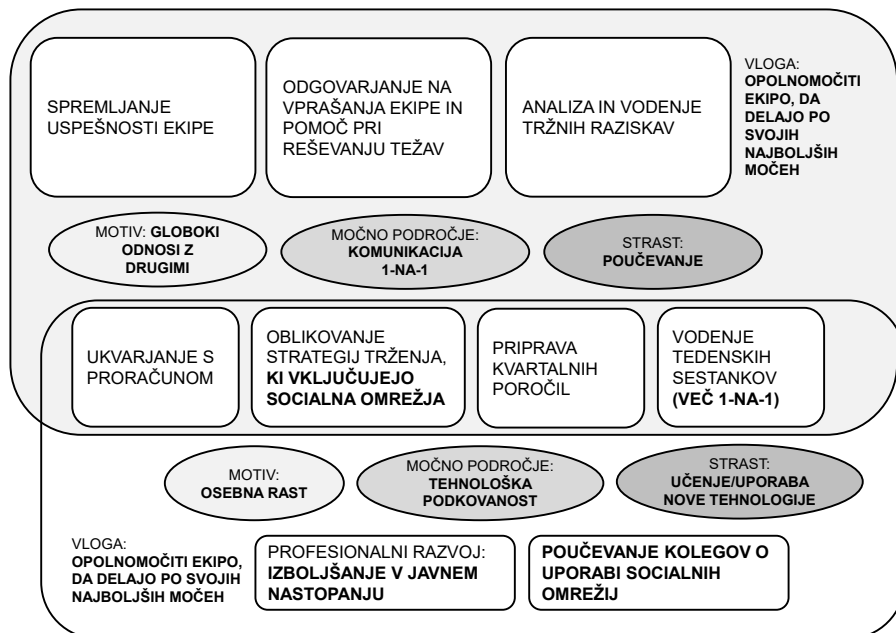
OBLIKOVANJE PRILAGOJENEGA DIAGRAMA

V naslednjem koraku se osredotoči na spremembe, ki bi povečale njeno angažiranost pri delu. V prilagojenem diagramu na sliki 2, ki predstavlja vizualni načrt za prihodnost, opredeli svoje motive (npr. globoki odnosi z drugimi), močna področja (npr. komunikacija ena-na-ena) in strasti (npr. poučevanje). Z opredelitvijo teh treh elementov prepozna, kaj bo krepilo njeno angažiranost za delo. Predhodni diagram (slika 1) uporabi kot referenčni okvir za nov nabor nalog. Z bloki različnih velikosti prikaže bolj optimalno razporeditev svojega časa, energije in pozornosti.

IZRIS OKVIRJEV

Z izrisanimi okvirji prikaže, katere naloge imajo po njenem mnenju skupni namen in odražajo njeno delovno vlogo. Z razporeditvijo elementov v prilagojenem diagramu prepozna, kako se različne naloge pri njenem delu povezujejo v smiselno celoto. Da izkoristi to, kako dobro »oblikovanje strategij trženja« ustreza njenim motivom, močnim področjem in strastem, ga ne le premakne iz malega v srednje velik blok, temveč

tej na novo razširjeni nalogi doda tudi »uporabo družbenih medijev«. Da v svoje delo vključi več uporabe socialnih omrežij, doda nov, manjši blok, »poučevanje kolegov o uporabi socialnih omrežij«. Naloge, ki ji ne ustrezajo, prilagodi tako, da jih ožje definira (npr. »profesionalnemu razvoju« doda »izboljšanje veščin javnega nastopanja«).



Slika 2. Primer prilagojenega diagrama (vir: Wrzesniewski idr., 2010)

OBLIKOVANJE AKCIJSKEGA NAČRTA

V zadnjem delu razmišlja o izzivih, s katerimi se bo najverjetneje soočila pri uresničevanju načrta. Na podlagi prilagojenega diagrama si zastavi tako kratkoročne kot dolgoročne cilje, ki jim bo sledila v določenem časovnem obdobju. V tem delu je smiselno, da za pomoč in usmerjanje pristopi k psihologu oz. kadrovskemu strokovnjaku v organizaciji.

VLOGA PSIHOLOGA

Psihologi ali drugi kadrovski strokovnjaki so usposobljeni za pomoč in usmerjanje zaposlenih pri samoprilagajanju dela, saj lahko pomembno pripomorejo k temu, da se proces samoprilagajanja izvede na premišljen način. Nekateri zaposleni pogosto skrivaj in neodvisno od dovoljenja organizacije izvajajo samoprilagajanje svojega delovnega mesta, kar seveda ne prinaša nobene koristi organizaciji. Drugi zaposleni morda potrebujejo spodbudo in podporo pri prilagajanju svojega dela, kar pomeni, da samoprilagajanja delovnih mest ni mogoče enakomerno razporediti po celotni organizaciji (Verlinden, 2023). Kadroviki lahko pri tem pomagajo tako, da:

- organizirajo možnosti mentorstva ali inštruiranja za zaposlene, ki vplivajo na to, kako zaposleni zaznavajo svoje naloge in omogočijo boljše odnose med zaposlenimi (Lee in Lee, 2018);
- usposabljaajo zaposlene z izvajanjem programov, s pomočjo katerih se lahko spoznajo z metodo in vedënji, skladnimi s cilji organizacije;
- poiščejo in zaposlenim predstavijo zgledne primere samoprilagajanja delovnega mesta, s katerimi lahko spodbujajo k vedënjem, potrebnim za učinkovito izpeljan proces samoprilagajanja (Lee in Lee, 2018);
- izvedejo delavnico, kjer skupina zaposlenih sočasno, a individualno izvaja *Vajo za samoprilagajanje delovnega mesta*¹;
- izvajajo srečanja ena-na-ena, kjer zaposlenega spodbujajo k aktivnemu razmisleku o spreminjanju značilnosti svojega dela in mu pomagajo pri izvedbi metode - uporabijo lahko *Vprašalnik za samoprilagajanje delovnega mesta* (angl. *Job Crafting Questionnaire*), ki se nahaja v prilogi članka avtorjev Slemp in D. Vella-Brodrick (2013) ali ugotovitve po uporabi metode vključijo v proces ocenjevanja uspešnosti zaposlenega.

1 Dokument s strukturo *Načrta za dvourno delavnico samoprilagajanja delovnega mesta* (angl. *Job Crafting Exercise: Two-Hour Workshop Outline*) je kot del priročnika prosto dostopen na spletu (Berg idr., 2013b).

Pobude kadrovikov spodbujajo zaposlene, da se o samoprilagajanju delovnega mesta pogovarjajo s svojimi vodjami, kar lahko prinaša koristi tako ekipi kot organizaciji. Organizacije lahko uporabljajo samoprilagajanje delovnega mesta v okviru timskega dela, kjer se člani tima sestanejo in razpravljajo o elementih dela, ki so jim všeč ali pa jim niso. Na ta način med seboj odprto komunicirajo o nalogah, ki jih ena oseba z veseljem opravlja, medtem ko jih druga ne mara, in si jih lahko prerazporedijo za daljši ali krajši čas, ob tem pa kadrovik zaposlene spodbuja k spremljanju tega, ali je bila razporeditev smiselna in posamezniki učinkovitejši (Verlinden, 2023). Poleg dela z zaposlenimi je pomembno, da kadroviki usposablajo tudi vodje, da bi tudi ti bolje razumeli naravo in proces samoprilagajanja delovnih mest. Če vodje ne priznajo potencialnih koristi metode, lahko zaposlene odvrnejo od njene izvedbe. Z boljšim razumevanjem razmerja med samoprilagajanjem delovnega mesta in uspešnostjo lahko vodje pomagajo in spodbujajo zaposlene k uporabi metode (Lee in Lee, 2018).

PREVIDNOSTI IN OMEJITVE PRI UPORABI METODE

Samoprilagajanje delovnega mesta naredi zaposlene bolj motivirane in zadovoljne, zato lahko kadroviki povečujejo uspešnost in dobro počutje zaposlenih s spodbujanjem vedenj, potrebnih pri samoprilagajanju delovnih mest, ter jim pomagajo razviti znanje in veščine, ki so potrebne za bolj razširjene delovne naloge (Demerouti in Bakker, 2014). Čeprav se v splošnem domneva, da samoprilagajanje delovnega mesta omogoča ugodne delovne razmere, se lahko zgodi, da v primeru neakovostne izvedbe procesa samoprilagajanja zaposleni **opravijo manj dela** ali **zasedujejo zgolj lastne interese** in **ne upoštevajo več ciljev organizacije**. Kot kažejo ugotovitve pregledne raziskave (Lee in Lee, 2018), ustvarjanje delovnega mesta ne prinese vedno pozitivnih rezultatov. Zaposleni lahko namerno zmanjšajo količino in obseg svojih nalog ter manipulirajo s svojimi delovnimi mesti in odnosi na načine, ki koristijo samo njim ali dajejo samo kratkoročne rezultate. Pri tem zaposleni spregledajo, kako takšno vedenje vpliva na organizacijo ali njene dolgoročne rezultate. Spoznanje, da se lahko zaposleni tako vedejo, lahko kadrovikom

pomaga učinkoviteje posredovati pri prilagajanju delovnega mesta zaposlenih (Lee in Lee, 2018). Tudi utemeljiteljici ene izmed konceptualizacij A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001) menita, da samoprilagajanje delovnega mesta samo po sebi ni dobro ali slabo za organizacije, temveč lahko deluje kot dvorezni meč, če se ne izvaja premišljeno. Nekatere izmed pomanjkljivosti metode samoprilagajanja delovnega mesta so lahko ob nepremišljeni izvedbi brez nadzora kadrovnika še:

- **Konflikt ciljev med posameznikom in organizacijo:** Cilj vsake organizacije je doseči želene rezultate. Samoprilagajanje delovnega mesta pa lahko povzroči, da posameznika bolj zanima, kako bo opravljal delo, kot kaj bo izdelal oz. opravil (Wrzesniewski in Dutton, 2001). Takšni konflikti lahko resno ogrozijo odnos na obeh straneh.
- **Izguba fokusa:** Če je cilj zaposlenega najti nove načine za opravljanje dela, je malo verjetno, da bo osredotočen na to, kakšne so bile zahteve delovnega mesta na samem začetku (Wrzesniewski in Dutton, 2001).
- **Neučinkovitost:** Samoprilagajanje delovnega mesta lahko povzroči, da različni zaposleni opravljajo isto delo na različne načine, kar lahko vodi v neučinkovitost zaradi pomanjkanja usklajenega pristopa (Wrzesniewski in Dutton, 2001).

LITERATURA

- Al-Suraihi, W. A., Samikon, S. A., Alsuraihi, A. in Ibrahim, I. (2021). Employee turnover: Causes, importance and retention strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1–10.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A. (2013a). Job crafting and meaningful work. V B. J. Dik, Z. S. Byrne in M. F. Steger (ur.), *American Psychological Association eBooks* (str. 81–104). American Psychological Association.
- Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A. (2013b). *Job Crafting Exercise: Two-hour Workshop Outline* [PDF]. Center for Positive Organizations, University of Michigan. <https://positiveorgs.bus.umich.edu/wp-content/uploads/JCE-V3-WorkshopOutline.pdf>
- Böhnlein, P. in Baum, M. (2020). Does job crafting always lead to employee well-being and performance? Meta-analytical evidence on the moderating role of societal culture. *International Journal of Human Resource Management*, 33(4), 647–685.

- Conference Board (2010). *U.S. job satisfaction at lowest level in two decades*. <http://www.conference-board.org/press/pressdetail.cfm?pressid=3820>
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237–247.
- Demerouti, E. in Bakker, A. B. (2014). Job crafting. V M. C. W. Peeters, J. de Jonge in T. W. Taris (ur.), *An introduction to contemporary work psychology* (str. 413–433). Wiley.
- Duda, J. in Žůrková, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2071–2075.
- Frederick, D. E. in VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1), 1746733.
- Frese, M. in Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st Century. V B. M. Staw in R. M. Sutton (ur.), *Research in organizational behavior* (str. 133–187). Elsevier Science.
- Gorgievski, M. J. in Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. V J. R. B. Halbesleben (ur.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (str. 7–22). Nova Science Publishers, Hauppauge.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393–417.
- Grant, A. M., Parker, S. K. in Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62(1), 31–55.
- Heuvel, M., Demerouti, E. in Peeters, M. C. (2015). The job crafting intervention: Effects on job resources, self-efficacy, and affective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 511–532.
- Johnson, R. W., Butrica, B. A. in Mommaerts, C. (2010). Work and retirement patterns for the G.I. generation, silent Generation, and Early Boomers: Thirty years of change. *Social Science Research Network*.
- Kulik, C. T., Oldham, G. R. in Hackman, J. R. (1987). Work design as an approach to person-environment fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 278–296.
- Lee, J. Y. in Lee, Y. (2018). Job crafting and performance: Literature review and implications for human resource development. *Human Resource Development Review*, 17(3), 277–313.
- Oprea, B., Barzin, L., Virgă, D., Iliescu, D. in 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.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. in Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.

- Rudolph, C. W., Katz, I. M., Lavigne, K. N. in 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.
- Shin, Y., Hur, W., Kim, H. G. in Gang, M. C. (2018). Managers as a missing entity in job crafting research: Relationships between store manager job crafting, job resources, and store performance. *Applied Psychology*, 69(2), 479–507.
- Slemp, G. R. in Vella-Brodrick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126–146.
- Tims, M. in Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
- Tims, M., Twemlow, M. in Fong, C. Y. M. (2021). A state-of-the-art overview of job-crafting research: current trends and future research directions. *Career Development International*, 27(1), 54–78.
- Van Wingerden, J., Derks, D. in Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.
- Verlinden, N. (2023). *Job Crafting: What HR professionals need to know*. AIHR. <https://www.aihr.com/blog/job-crafting/>
- Wang, H., Li, P. in Shi, C. (2020). The impact of social factors on job crafting: A meta-analysis and review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 8016.
- Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201.
- Wrzesniewski, A., Berg, J. M. in Dutton, J. E. (2010). Managing yourself: Turn the job you have into the job you want. *Harvard Business Review*, 88(6), 114–117.
- Xu, X., Jiang, L. in Wang, H. J. (2019). How to build your team for innovation? A cross-level mediation model of team personality, team climate for innovation, creativity, and job crafting. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(4), 848–872.

JOB CRAFTING

Job crafting is an individual, proactive, bottom-up process where employees independently modify the characteristics of their roles to enhance their experience of meaning at work. This process allows employees to redefine and visualize their job design in ways that increase job satisfaction, motivation, and performance. While researchers differ in their conceptualization of how job crafting occurs, there is consensus that employees take an active role in this process. A key aspect of job crafting is cognitive adjustment, where individuals alter how they perceive their tasks and relationships. Job crafting can be categorized into three types: task crafting, relational crafting, and cognitive crafting. Task crafting involves modifying the responsibilities outlined in a formal job description by adding, removing, or changing the nature of tasks, as well as adjusting the amount of time, energy, or attention devoted to them. Relational crafting entails changes in how, when, or with whom employees interact while performing their tasks. Cognitive crafting focuses on reshaping how employees perceive their tasks and work relationships to create a more meaningful experience. Employees engaging in job crafting must also consider personal factors. These include motives, which drive effort and persistence toward achieving results; strengths, enabling individuals to utilize their talents effectively at work; and passions, providing opportunities to engage in activities that spark deep interest. By aligning job characteristics with personal motivations, abilities, and interests, job crafting fosters a more fulfilling and productive work experience.