

Izabela Bednarska-Wnuk

Uniwersytet Łódzki
e-mail: izabela.wnuk@uni.lodz.pl

***JOB CRAFTING* W KREOWANIU WSPÓŁCZESNEGO
ŚRODOWISKA PRACY A WYZWANIA
DLA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI**

**JOB CRAFTING IN THE CREATION
OF THE CONTEMPORARY WORKING
ENVIRONMENT VS. CHALLENGES
FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT**

DOI: 10.15611/pn.2018.512.02

JEL Classification: M12

Streszczenie: Za cel niniejszego artykułu przyjęto zaprezentowanie job craftingu jako współczesnej metody pozwalającej na modelowanie własnej pracy oraz ukazano, jakim wyzwaniom będzie musiało sprostać zarządzanie zasobami ludzkimi w związku z wykorzystaniem tej metody przez pracowników współczesnych organizacji. Artykuł ma charakter teoretyczny i powstał na podstawie studiów literaturowych. W pierwszej części przedstawiono znaczenie środowiska pracy w kontekście dopasowania pracownik–organizacja oraz omówiono teorię modelowania pracy – *job crafting*. Na zakończenie zaprezentowano wyzwania, przed którymi obecnie stoi zarządzanie zasobami ludzkimi wobec przejawiania zachowań mających na celu kreowanie własnej pracy.

Słowa kluczowe: *job crafting*, modelowanie środowiska pracy, zarządzanie zasobami ludzkimi.

Summary: The aim of this article is to present job crafting as a modern method that allows to model own work and shows what challenges will have to be met by human resources management. The article is theoretical and based on literature studies. The first part of the article presents the importance of the work environment, in the context of the employee-organization match, and discusses the job crafting theory. At the end, the challenges presented by human resources management to the manifestation of behaviors aimed at creating one's own work are presented.

Keywords: job crafting, modeling of the work environment, human capital management.

1. Wstęp

Współcześnie dokonujące się zmiany na rynku pracy, na którym mamy do czynienia z rynkiem pracownika, sprawiły, iż aby zapobiec odejściom z organizacji najbardziej utalentowanych pracowników, nie wystarczają już standardowe stosowane rozwiązania organizacyjne. Także wdrożenie pewnych metod (rotacja, poszerzenie, wzbogacenie pracy), których celem było uzyskanie zwiększenia zainteresowania wykonywaną pracą, a tym samym przyczynienie się w znaczny sposób do wzrostu zadowolenia pracownika, oraz opracowanie specjalnych programów związanych z zarządzaniem talentami nie jest wystarczającym działaniem, mającym na celu stworzenie takiego środowiska pracy, które zatrzymałoby najbardziej wartościowych pracowników. Przedsiębiorstwa coraz częściej zaczynają zwracać uwagę na nowe sposoby pozwalające na optymalizację posiadanych zasobów ludzkich.

Obecnie to jednostce przypisuje się znaczenie jednego z najważniejszych zasobów odpowiedzialnych za kreowanie własnego środowiska pracy [Wrzesniewski, Dutton 2001; Van Wingerden, Derks, Bakker 2017; Wojtczuk-Turek 2016]. Podkreśla się, że to właśnie pracownik powinien je tworzyć, czyniąc to środowisko bardziej atrakcyjnym. Metoda, która to umożliwia, to teoria modelowania pracy, zwana również job craftingiem. Pozwala ona nadać sens wykonywanej pracy poprzez kształtowanie jej w taki sposób, który – jak dowodzą badania empiryczne – zwiększa zaangażowanie i satysfakcję pracownika [Bakker, Tims, Derks 2012; Dorenbosch i in. 2013]. Działania te, zdaniem A. Wojtczuk-Turek, mają na celu redefiniowanie i ponowne kreowanie obrazu pracy, sprzyjają również wydajności zadaniowej jednostki i społecznego jej funkcjonowania oraz stanowią ważne przejawy moderowania różnorodności w organizacji, zwłaszcza w kontekście wzbogacania środowiska pracy [Wojtczuk-Turek 2017; s. 25]. *Job crafting* pozwala także na kreowanie pozytywnych zachowań w miejscu pracy [Bipp, Demerouti 2015; Wrzesniewski 2003], a także może odgrywać rolę czynnika moderującego, odpowiedzialnego za dopasowanie jednostki do środowiska pracy, i być jedną z metod służących uelastycznieniu kapitału ludzkiego.

Za cel niniejszego artykułu przyjęto zaprezentowanie job craftingu jako współczesnej metody pozwalającej na modelowanie własnej pracy oraz ukazano, jakim wyzwaniom będzie musiało sprostać zarządzanie zasobami ludzkimi w związku z wykorzystaniem tej metody przez pracowników współczesnych organizacji.

Artykuł ma charakter teoretyczny i powstał na podstawie studiów literaturowych. Wykorzystaną metodą badawczą była metoda analizy i krytyki piśmiennictwa [Apanowicz 2002]. W pierwszej części artykułu przedstawiono znaczenie środowiska pracy, w kontekście dopasowania między pracownikiem a organizacją oraz omówiono teorię modelowania pracy – *job crafting*. Na zakończenie sformułowano wyzwania, przed którymi obecnie stoi zarządzanie zasobami ludzkimi wobec coraz większej popularności metody kreowania własnej pracy przez jednostki, przede

wszystkim w obszarach: pozyskiwania, szkoleń i identyfikacji osób przejawiających postawę i zachowania proaktywne pozwalające na modelowanie środowiska pracy.

2. Kreowanie środowiska pracy przez jednostkę a dopasowanie człowiek–organizacja

Na znaczenie rangi środowiska pracy zwrócono uwagę wraz ze wzrostem zainteresowania problematyką humanizacji pracy [Mikuła, Potocki 1998, s. 10]. Od tego czasu na gruncie nauki organizacji i zarządzania powstało wiele koncepcji podkreślających ideę właściwego kształtowania środowiska pracy, zgodnego z właściwościami psychofizycznymi jednostki. To właśnie humanizacja pracy zwracała jako pierwsza uwagę na realizację w organizacji takich działań, które pozwalały zharmonizować warunki pracy i możliwości z dążeniami ludzi pracujących, a osiągało się to przez wzajemne przystosowanie: warunków pracy do człowieka, człowieka do warunków i człowieka do człowieka [Kowalewska 1971, s. 39]. B. Mikuła i A. Potocki zwracają również uwagę, że humanizacja pracy, zawężając ją do procesów organizacyjnych, powinna być procesem dwukierunkowym, polegającym na [Mikuła, Potocki 1998, s. 16]:

- odpowiednim doborze i przystosowaniu człowieka, w ten sposób wcześniej eliminując osoby, które w danych warunkach mogłyby obiektywnie lub subiektywnie odczuć negatywny wpływ w pracy;
- minimalizacji i eliminacji negatywnego oddziaływania czynników przebiegu pracy oraz społecznego i materialnego środowiska pracy.

Tak więc zauważa się, że problem dotyczący wzajemnych zależności między organizacją a pracownikiem oraz uzyskiwanych podczas tego procesu korzyści jest przedmiotem dociekań naukowych od blisko wieku, a podejmowane działania w ramach humanizacji pracy nadały początek zainteresowaniu konstruktem dopasowania jednostki do środowiska pracy. Kluczowym elementem w tej kwestii okazał się również model właściwości pracy Hackmana i Oldhama, ukazujący zależności między właściwościami pracy a ich skutkami [Chmiel 2002 s. 75].

Owo dopasowanie w perspektywie organizacyjnej można opisywać jednocześnie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, wiedzą, zachowaniami organizacyjnymi, socjologii organizacji oraz psychologii organizacji [Wojtczuk-Turek 2016, s. 11]. Taka szeroka perspektywa umożliwia ukazanie złożoności relacji między pracownikiem a jego środowiskiem pracy, zwłaszcza że dopasowanie jest zjawiskiem wielowymiarowym, składającym się z wielu kategorii, takich jak: dopasowanie jednostki do zawodu (*person vacation-fit*), dopasowanie jednostki do pracy (*person-job-fit*), dopasowanie jednostki do organizacji (*person organization-fit*), dopasowanie jednostki do grupy pracowniczej (*person-group-fit*) oraz dopasowanie jednostki do przełożonego (*person-supervisor-fit*) [Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson 2005, s. 283-287]. Najlepszą jednak komplementarność dopasowania jednostki do środowiska pracy uzyskuje się w momencie osiągnięcia wymienionych zgodności

oraz we wszystkich wskazanych wyżej wymiarach. Chociaż trudno mimo wszystko taką zgodność osiągnąć, to organizacja powinna niewątpliwie dążyć do optymalizacji tego procesu.

Podstawą dopasowania i wzrostu jego zainteresowaniem staje się stwierdzenie, że ludzie chętniej wybierają określone stanowiska i organizacje, jeśli są one zgodne z ich osobowością, potrzebami i wyznawanymi wartościami, uzyskując przy tym lepszą efektywność i skuteczność w realizacji zadań [Cable, DeRue 2002].

O dopasowaniu do pracy świadczyć będzie [Wojtczuk-Turek 2016, s. 97]:

- zgodność między obiektywnym środowiskiem (wymogi zadania) a obiektywną osobą (zasoby pracownika do wykonania zadania: kompetencyjne, osobowościowe itd.);
- zgodność między subiektywnym środowiskiem a subiektywną osobą (subiektywna percepcja, np. wymogu kreatywności pracy i przekonania jednostki o możliwości jego skutecznej realizacji).

Dopasowanie jednostki do organizacji powinno mieć miejsce już na etapie pozyskiwania pracowników, tak by posiadane cechy i umiejętności były zbieżne z oczekiwaniami organizacji w zakresie jej celów, wartości, a także z wykonywaną pracą, czyli oferowanym stanowiskiem pracy. Jeśli w tym procesie dodatkowo wykorzystywane są narzędzia (np. testy psychologiczne), to pozwoli organizacji wyeliminować błędy już na tym etapie. W pozostałych przypadkach można jedynie mówić o subiektywnej ocenie kandydata do pracy. Warto także, aby podczas zatrudnienia pracownika organizacja moderowała owo dopasowanie. Jak wskazują bowiem liczne badania, brak dopasowania jest przyczyną: stresu zawodowego, wypalenia zawodowego, fluktuacji personelu czy braku lojalności i zaangażowania organizacyjnego [Czarnota-Bojarska 2010].

W przypadku jednak pracowników już zatrudnionych organizacja może dopasowanie jednostki do pracy, organizacji czy grupy pracowniczej sama odgórnie moderować poprzez strukturalizację wykonywanych zadań. W tym celu może właśnie sięgnąć po znane metody humanizujące pracę: rotację pracy, rozszerzenie, wzbogacenie pracy, zadań dodatkowych czy grupy autonomiczne. Umożliwiają one organizacji modelowanie pracy jednostki, uzyskując bądź zwiększając tym poziom jej zaangażowania organizacyjnego. Są również środkiem na monotonię, typizację wykonywanych zadań oraz zapobiegają zmęczeniu i znużeniu w procesie pracy. Taki sposób dopasowania stawia jednak jednostkę w pozycji biernego wykonawcy. Współcześnie, jak podkreśla A. Wojtczuk-Turek, to jednostki mogą w sposób aktywny zarządzać własną przestrzenią organizacyjną, podejmując same określone działania o charakterze poznawczym i czynności przystosowawcze, służące modyfikowaniu obiektywnego środowiska. Działania te w płaszczyźnie organizacyjnej to *job crafting*, który pozwala na redefiniowanie granic własnej pracy [Wojtczuk-Turek 2016, s. 98], a tym samym stwarza lepsze dopasowanie pracownika do miejsca pracy [Bakker, Tims, Derks 2012]. Takie definiowanie oznacza, że *job crafting* poszerza niejako portfel metod zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie podmiotowego

i elastycznego kierowania zespołem i może być skutecznym narzędziem w tym obszarze. *Job crafting* może zatem stanowić istotny element moderujący środowisko organizacyjne przy wykorzystaniu elastyczności czasowej, ilościowej lub funkcjonalnej.

3. Znaczenie job craftingu w miejscu pracy

Przez dziesięciolecia menedżerowie w organizacji zajmowali się głównie tym, w jaki sposób powinny zostać zaprojektowane (bądź przeprojektowane) miejsca pracy, tak aby były one dopasowane do pracownika. Obecnie mając do czynienia z rynkiem pracownika, organizacja zaczyna zdawać sobie sprawę, że należy zmienić podejście do wykonywanej pracy. Jedną z takich metod jest *job crafting*. Twórcy tej metody – A. Wrzesniewski i J. Dutton – zaproponowali nowy sposób patrzenia na pracę – nie z perspektywy organizacji, ale jednostki. Według nich pracownicy powinni charakteryzować się nowym sposobem myślenia o pracy, poprzez aktywne „zmienianie granic swojej pracy w sferze fizycznej i poznawczej” [Wrzesniewski, Dutton 2001, s. 179]. Zmiana fizycznych granic oznacza zmianę formy, zakresu lub liczbę zadań, w które angażuje się pracownik. Zmienianie granic poznawczych odnosi się natomiast do zmiany sposobu postrzegania swojej pracy i może prowadzić do zmian w sposobie zachowania, w jaki pracownicy wykonują swoją pracę. Zmienia się również granica relacyjna. Oznacza ona dostosowanie sposobu, odnoszącego się do ludzi, z którymi pracownik komunikuje się, w tym zmianę zakresu lub charakteru tych powiązań, jak również tworzenie dodatkowych relacji społecznych [Wrzesniewski, Dutton 2001, s. 182; Demerouti 2014]. Redefiniowanie własnych granic pracy odnosi się do trzech kluczowych obszarów: zadań (tworzenie nowych zadań, zmienianie zakresu obecnych zadań lub ich charakteru), relacji (kreowanie nowych lub przekształcanie dotychczasowych relacji) oraz poznania (przeformułowanie własnej percepcji o wykonywanej pracy – zmiana nastawienia do niej oraz dostosowanie oczekiwań) [Berg, Wrzesniewski, Dutton 2010]. Podstawowym założeniem job craftingu jest zatem przemodelowanie myślenia o własnej pracy, nadanie jej afirmującego znaczenia, które oparte jest na motywacji jednostki. Wynika ona z trzech indywidualnych potrzeb [Wrzesniewski, Dutton 2001, s. 180]: zapewnienia kontroli nad pracą, stworzenia własnego pozytywnego obrazu oraz przynależności do grupy pracowniczej. Przy tym zwraca się szczególną uwagę na proaktywne zachowania pracownika, które pozwalają w sposób aktywny modyfikować aspekty własnej pracy, stwarzając szanse na lepsze dopasowanie do miejsca pracy [Akkermans, Tims 2017, s. 175].

Motywacja do przeprojektowania pracy wynika również z sytuacji, w której pracownicy, czują, że ich potrzeby aktualnie nie są zaspokajane w organizacji. Jest ona tym wyższa i bardziej prawdopodobna, im więcej możliwości dostrzegają pracownicy w danej organizacji związane z projektowaniem własnej pracy. Ważne są również dwa czynniki, które przyczyniają się do postrzeganej szansy przez pracow-

nika do kreowania własnej pracy. Są to: poziom i forma współzależności zadań oraz swoboda w miejscu pracy. Pracownicy, którzy mają więcej współzależności zadań i pracują pod większą presją mają mniej swobody w procesie tworzenia własnej pracy. Także w sytuacji, w której pracownicy pracują pod nadzorem i są nadmiernie kontrolowani, nie mają dużych możliwości w tym zakresie. Zatem większa autonomia w pracy prowadzi do postrzeganych możliwości kreowania własnej pracy i zachęca pracowników do zmieniania zadań i granic ich relacji. Ważnym predykatorem w tworzeniu własnej pracy jest orientacja na pracę, która umożliwia jednostce wyobrażenie różnych rodzajów możliwości, jak zmieniać swoje wykonywane zadania. Efektem job craftingu jest także obok zmiany znaczenia pracy, również zmiana własnej tożsamości zawodowej [Wrzesniewski, Dutton 2001, s. 181-186].

Opracowując teoretyczne ramy job craftingu, często przywoływany jest model „wymagania praca-zasoby” (*job-demands-resources*) [Bakker, Demerouti 2007]. Zakłada on, że środowisko pracy charakteryzuje się czynnikami, które determinują poczucie dobrostanu pracownika i kształtują jego motywację [Wojtczuk-Turek 2017, s. 27]. Model ten określa, w jaki sposób można osiągnąć dobre samopoczucie pracownika i jego skuteczność, posługując się dwiema dychotomicznymi zmiennymi: wymagań pracy i zasobów pracy. Wymagania pracy odnoszą się do cech pracy, które mogą negatywnie oddziaływać na pracownika w wymiarze fizycznym (dolegliwości fizyczne) i psychicznym (stres, obciążenie pracą, wyczerpanie emocjonalne, wypalenie zawodowe). Z kolei zasoby pracy odnoszą się do tych elementów, które redukują nadmierne wymagania pracy [Bakker, Demerouti 2007]. Zalicza się do nich: zasoby fizyczne (potrzebne do realizacji zadań), psychologiczne (odporność psychiczna, poczucie własnej skuteczności, umiejscowienia kontroli), społeczne (wsparcie emocjonalne i społeczne) i organizacyjne (umożliwiające osiągnięcie celów organizacyjnych, poprawę własnych umiejętności oraz rozwój zawodowy jednostki) [Ingusci i in. 2016, s. 676]. Wymienione zasoby stanowią bufor dla występujących wymagań jednostki w procesie pracy, które mogą osłabiać ich negatywne skutki. Jednak o tym, jakie zasoby blokują określone wymagania, jak wskazują badania empiryczne, decyduje charakter wykonywanej pracy oraz specyfika organizacji [Hu, Schaufeli, Taris 2011]. Osiągnięcie zaś równowagi między wymaganiami a zasobami można uzyskać właśnie poprzez kreowanie własnej pracy przez jednostkę. Ponieważ z założenia *job crafting* jest działaniem wolicjonalnym, dlatego równowaga ta zależy przede wszystkim od pracownika.

Uwzględniając model J-D-R, Tims, Bakker i Derks *job crafting*, definiując jako zmiany pracownika w dostosowaniu swoich potrzeb do pracy i posiadanych zasobów pracy, uważają, że skutkuje to konsekwencjami w czterech wymiarach [Tims, Bakker, Derks 2012, s. 174; Van Wingerden, Derks, Bakker 2017, s. 54]:

- zwiększenie strukturalnych zasobów pracy (większa autonomia i możliwości rozwoju w miejscu pracy);
- zwiększenie społecznych zasobów pracy (większy poziom wsparcia i informacji zwrotnej, możliwość udziału w procesie mentoringowym i coachingowym);

- zwiększenie wymagań stawianych przez nowe zadania (nowe projekty bądź rosnące wymagania wobec wykonywanej pracy);
- zmniejszenie wymagań (mniejsza ilość wykonywanej pracy bądź zmniejszenie nakładów pracy pod względem trudnych wymagań).

Działania o charakterze job craftingu jak wynika z badań A. Wojtczuk-Turek z jednej strony wpływają na efektywność pracy, a z drugiej mogą stanowić element kształtowania autonomii jednostki. Ponieważ, jak podkreślają respondenci, w dużej części badanych organizacji z sektora przedsiębiorstw świadczących usługi biznesowe oparte na specjalistycznej wiedzy (KIBS) brakuje tradycyjnych opisów stanowisk oraz powiązanie wykonywanych zadań z wymaganiami projektu, dlatego stwarza to ogromny obszar pracownikom do modyfikowania granic własnej pracy [Wojtczuk-Turek 2016, s. 281].

Kreowanie własnej pracy oznacza zatem zwiększanie jej w kontekście poszerzenia i wzbogacenia. Jest to metoda, która umożliwia dopasowanie pracy do potencjału kompetencyjnego pracownika. Pozwala nadać sens wykonywanej pracy oraz stworzyć przyjazne środowisko organizacyjne, które zapewni potrzebę bezpieczeństwa pracownika. Z założenia *job crafting* ma wpłynąć na samodzielność jednostki w procesie wzbogacania jej środowiska pracy poprzez twórcze działania. Należy jednak zauważyć, że kreowanie własnej pracy może oznaczać nie tylko jej wzbogacenie, ale również zmniejszenie na przykład wymagań bądź ponoszonych na nią nakładów. W tym kontekście można wskazać na negatywne zjawisko job craftingu. Niemniej jednak popularność tej metody, jak również jej stosowanie przez pracowników wymusza zmiany w zarządzaniu zasobami ludzkimi, które choć nie są radykalne, to oznaczają one położenie większego nacisku na te funkcje, mające znaczenie w modelowaniu zachowań jednostek w sytuacji transgresji granic własnej pracy.

4. Job crafting jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi

Zmiany, niezależnie od dokonywanych w podsystemach organizacji, powodują określone konsekwencje w różnych procesach. Także zmiany sposobu myślenia o wykonywanej pracy i działanie na podstawie job craftingu pociąga za sobą przeobrażenia w różnych funkcjach organizacji. Jedną z nich jest zarządzanie zasobami ludzkimi, których celem jest holistyczne podejście do zarządzania ludźmi, tak aby osiągnęli oni cele organizacyjne i zaspokoiili własne potrzeby. Idea job craftingu może to także umożliwić, dlatego z uwzględnieniem przedstawionych wyżej jego zalet, pojawiają się nowe wyzwania, przed którymi obecnie stoi zarządzanie zasobami ludzkimi. Przede wszystkim należy podjąć dyskusję w obszarach: pozyskiwania, szkoleń i identyfikacji osób przejawiających postawę proaktywną i charakteryzujących się zachowaniami predestynującymi do tworzenia własnej pracy.

Pozyskiwanie takich osób jest kluczowe z punktu widzenia dopasowania jednostki do organizacji. Pomimo że stosowanie job craftingu jest zależne przede wszystkim od woli pracownika, to jednak uwzględniając zalety takiego przepro-

jektowania pracy, organizacja powinna przede wszystkim dążyć do zatrudnienia osób, umiejących kreować własne środowisko pracy. Jednostki charakteryzujące się odpowiednimi zasobami kompetencyjnymi będą potrafiły sprostać, w myśl modelu wymagania–praca–zasoby, wymaganiom wykonywanej pracy. Osoby proaktywne będą również umiały nadać sens wykonywanej pracy, a tym samym będą potrafiły zwiększyć swoją wewnętrzną motywację i chęć do wykonywania różnorodnych zadań w organizacji. Poprzez świadome wpływanie na obraz własnej pracy jednostka może uniknąć rutyny, a zwiększając swoją satysfakcję, nie będzie myśleć o odejściu z organizacji. Wpisuje się to również w zarządzanie talentami, w których istotne jest, oprócz pozyskania osób o ponadprzeciętnym potencjale kompetencyjnym i ich identyfikacji, również zatrzymanie w systemie organizacyjnym. Należy również dodać, iż przyciąganie proaktywnych osób do organizacji dotyczy tylko tych zawodów, które mają możliwość autonomii w zakresie wykonywanych zadań i odznaczają się niskim poziomem kontroli.

Kluczowym wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi wydaje się, że są zatem również działania związane z dopasowaniem jednostki do organizacji, nie tylko w relacji do przyszłych pracowników, ale również do tych już zatrudnionych. Na owe dopasowanie można oddziaływać za pomocą szkoleń zwiększających zakres kompetencji pracownika, przydatnych dla organizacji, motywacyjnej funkcji wynagrodzenia oraz komunikacji odnośnie do standardów, norm i wartości propagowanych [Cable, DeRue 2002]. W szkoleniach tych powinni brać udział wszyscy pracownicy, bez względu na ich usytuowanie w hierarchii organizacyjnej oraz postawy, jakimi charakteryzują się w procesie pracy. Identyfikacja poziomu tworzenia pracy może być weryfikowana przez narzędzie badawcze, które służy diagnozie jednostki w sytuacji pracy [Dvorak 2014]. Taka identyfikacja umożliwi dalsze działania w obszarze uruchomienia wewnętrznej motywacji, która z kolei może przełożyć się na umiejętność przeprojektowania własnej pracy i tym samym wzrostu poziomu własnej motywacji [Wrzesniewski, Dutton 2001, s. 187]. Zlokalizowanie zaś nowych wartości w wykonywanej pracy można, jak wydaje się, uzyskać właśnie za pomocą uczestnictwa pracowników w procesie szkoleniowym. Zakres szkoleń powinien zatem dotyczyć metod rozwijających samoświadomość w procesie pracy, diagnozy poczucia własnej wartości i skuteczności, zalet i korzyści z samodzielnego projektowania własnej pracy oraz sposobów, za pomocą których można zmieniać granice wykonywanej pracy. Udział w takich procesach może pozwolić odnaleźć sens wykonywanej pracy i umożliwić działanie jednostce na podstawie *job craftingu*. Świadomość bowiem, iż jest ona skłonna modelować własną pracę, daje jej sposobność zrekompensowania negatywnych skutków nawet przy braku motywacji oraz niedopasowania wartości organizacyjnych [Vogel, Rodell, Lynch 2016, s. 1562].

Mając na uwadze powyższe rozważania, należy podkreślić, iż za pomocą odpowiednich szkoleń, przeprojektowania systemu wynagrodzeń oraz zwrócenia większej uwagi na pozyskiwanie odpowiednich pracowników charakteryzujących się dopasowaniem komplementarnym i suplementarnym, organizacja będzie mogła

zapobiec odejściu kreatywnych jednostek, poprzez nadanie zaś nowego sensu wykonywanej pracy zwiększą własny poziom wydajności i zaangażowania.

5. Zakończenie

Współcześnie coraz częściej poszukuje się metod, które umożliwią zatrzymanie pracowników w organizacji, zwłaszcza tych charakteryzujących się wysokim potencjałem kompetencyjnym. Jedną z takich metod jest *job crafting*, który poprzez modelowanie własnej pracy pozwala pracownikowi odnaleźć jej nowe znaczenie, uruchamia jego motywację wewnętrzną i zwiększa jego wydajność. Pracownicy, którzy aktywnie kreują własną pracę, mają również więcej pewności, wzrasta ich poziom własnej wartości oraz są bardziej zaangażowani w wykonywanie zadań niż osoby, które nie działają opierając się na tej metodzie [Van Dam, Nikolova, Van Ruysseveldt 2013]. *Job crafting* może jednak stanowić istotne wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi, przyczyniając się tym samym do redefiniowania współczesnej funkcji personalnej. W kontekście stosowania *job craftingu* w organizacji za istotne w tym zakresie należy uznać:

- położenie większego nacisku na pozyskiwanie pracowników, umiejących kreować własną pracę;
- szkolenia pracowników z zakresu przekraczania granic własnej pracy;
- cykliczną identyfikację pracowników w zakresie umiejętności „poszerzania” wykonywanej pracy;
- włączenie zarządzania pracownikami potrafiącymi kreować w sposób niestandardowy własną pracę w program zarządzania talentami;
- oddziaływania na postawy i zachowania w zakresie promowania transgresji pracy wśród pracowników,
- stworzenie systemu motywowania i wynagrodzeń wspierającego umiejętność redefiniowania granic własnej pracy.

Uwzględniając powyższe przesłanki i korzyści, jakie przynosi zmiana postrzegania własnej pracy, kierownictwo w tej sytuacji powinno przyciągnąć pracowników, charakteryzujących się postawami proaktywnymi, dopasowanymi do organizacji oraz nieustannie identyfikować je w przestrzeni organizacyjnej. Zatrudnienie bowiem osób proaktywnych zwiększa szanse na umiejętność tworzenia pracy i zmieniania jej granic, a posiadanie takiego kluczowego zasobu sprzyja w budowaniu przez organizację przewagi konkurencyjnej.

Literatura

- Akkermans J., Tims M., 2017, *How career competencies relate to career success via job crafting*, *Applied Psychology: An International Review*, tom 66, no. 1.
- Apanowicz J., 2002, *Metodologia ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „BERNARDINUM”, Gdynia.

- Bakker A.B., Demerouti E., 2007, *The job demands-resources model: State of the art*, Journal of Managerial Psychology, vol. 22, Issue 3.
- Bakker A.B., Tims M., Derks D., 2012, *Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement*, Human Relations, 65.
- Berg 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, vol. 31.
- Bipp T., Demerouti E., 2015, *Which employees craft their jobs and how? Basic dimensions of personality and employees' job crafting behavior*, Journal of Occupational and Organizational Psychology vol. 88, no. 4.
- Cable D.M., DeRue D.S., 2002, *The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions*, Journal of Applied Psychology, vol. 87, no. 5.
- Chmiel N., 2002, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Czarnota-Bojarska J., 2010, *Dopasowanie człowieka-organizacja i tożsamość organizacyjna*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Demerouti E., 2014, *Design your own job through job crafting*, European Psychologist, vol. 19, no. 4.
- Dorenbosch L., Bakker A.B., Demerouti E., Van Dam K., 2013, *Job crafting: The psychology of customizing jobs. Introduction to the special issue*, Gedrag & Organisatie, 26.
- Dvorak K.J., 2014, *The theoretical development and empirical testing of the measure of job crafting (MJC) (Master's thesis)*, Retrieved from ProQuest.
- Hu Q., Schaufeli W.B., Taris T.W., 2011, *The Job Demands-Resources model: An analysis of additive and joint effects of demands and resources*, Journal of Vocational Behavior, 79.
- Ingusci E., Calleab A., Chirumboloc A., Urbinib F., 2016, *Job crafting and job satisfaction in a sample of Italian teachers: the mediating role of Perceived Organizational Support*, Electronic Journal of Applied Statistical Analysis, vol.9, Issue 4, December.
- Kowalewska S., 1971, *Humanizacja pracy*, IW CRZZ, Warszawa.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C., 2005, *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*, Personnel Psychology, no. 58.
- Mikula B., Potocki A., 1998, *Humanizacja organizacji pracy. Aspekty metodologiczne*, Antykwa, Kraków.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., 2012, *Development and validation of the job crafting scale*, Journal of Vocational Behavior, 80(1).
- Van Dam K., Nikolova I., Van Ruysseveldt J., 2013, *The importance of "leader-member exchange" (LMX) and situational goal orientation as predictors of job crafting*, Gedrag & Organisatie, 26.
- Van Wingerden J., Derks J., Bakker A.B., 2017, *The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance*, Human Resources Management, vol. 56, Issue 1, Jan/Feb.
- Vogel R.M., Rodell J.B., Lynch J.W., 2016., *Engaged and productive misfits: how job crafting and leisure activity mitigate the negative effects of value incongruence*, Academy of Management Journal, vol. 59, no. 5.
- Wojtczuk-Turek A., 2016, *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek-organizacja*, Wydawnictwo PWN, Warszawa.
- Wojtczuk-Turek A., 2017, *Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji*, Organizacja i Kierowanie, nr 3.
- Wrzesniewski A., 2003, *Finding Positive Meaning in Work*, [w:] Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (red.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of New Discipline*, CA Berrett-Koehler, San Francisco.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E., 2001, *Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work*, Academy of Management Review, vol. 26, no. 2.