



Univerza v Ljubljani  
*Filozofska fakulteta*

*Oddelek za psihologijo*

# **Metoda samoprilagajanja delovnega mesta (Job Crafting)**

*Seminarska naloga pri predmetu Karierni razvoj zaposlenih  
Študijsko leto 2023/24*

**Avtorica:** Ana Hribernik, dipl. psih. (UN)

**Mentorica:** prof. dr. Eva Boštjančič

*Ljubljana, december 2023*

## Povzetek metode

Delovno mesto je sestavljeno iz nalog in odnosov, ki so znotraj organizacije dodeljene posamezniku (Ilgen in Holenbeck, 1991) in lahko pomembno oblikujejo posameznikovo doživljanje smisla pri svojem delu (Hackman in Oldham, 1980, Grant, 2007). Zasnova delovnega mesta lahko služi kot izhodišče, na podlagi katerega zaposleni ustvarja spremembe v svojih nalogah in odnosih na delovnem mestu – in ravno te spremembe so zajete v koncept **metode samoprilagajanja delovnega mesta** (angl. *job crafting*) (Berg idr., 2013). V nasprotju z organizacijami, ki se poslužujejo *top-down* in »*one-size-fits-all*« pristopa pri oblikovanju delovnih mest (angl. *job design*), je pri metodi samoprilagajanja delovnega mesta **posameznik tisti, ki samostojno izvaja proces**, zato se metoda opisuje kot **individualiziran, proaktiven, bottom-up pristop** (Demerouti in Bakker, 2014), pri katerem je **posameznik tisti, ki spreminja značilnosti svojega delovnega mesta** (Tims in Bakker, 2010, Wrzesniewski in Dutton, 2001). Še bolj specifično pa 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), kar pa se povezuje z večjim zadovoljstvom pri delu, motivacijo in uspešnostjo posameznika (Hackman in Oldham, 2008, Grant, 2007).

Pomembno je izpostaviti, da se raziskovalci glede teorij, ki se uporabljajo za konceptualizacijo in opredelitev procesa samoprilagajanja delovnega mesta, nekoliko razhajajo (Lee in Lee, 2018). V glavnem jih lahko razdelimo v dve skupini: ena skupina raziskovalcev priznava teorijo A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001) (npr. Leana, Applebaum in Shevcuk, 2009), ki predpostavlja, da **zaposleni prilagajajo delovno mesto in pogoje s spreminjanjem svojih nalog, odnosov in pomenov, ki jih pripišejo svojemu delovnemu mestu**; druga skupina pa priznava teorijo oz. model delovnih zahtev in virov (JD-R) Bakkerja in E. Demerouti (2007), ki predpostavlja, da **zaposleni prilagajajo svoja delovna mesta skozi spreminjanje ravni delovnih virov in delovnih zahtev** (npr. Petrou idr., 2012; Tims, idr. 2012). Oboji se strinjajo, da so pri samoprilagajanju delovnega mesta zaposleni proaktivni, razlikujejo pa se v opredelitvi procesa, tj. *kako* zaposleni delovna mesta prilagajajo.

Model delovnih zahtev in virov (JD-R) (Bakker in Demerouti, 2007) se osredotoča na psihološke, fizične, organizacijske in socialne značilnosti delovnega mesta – nanje gleda bodisi kot na delovne zahteve bodisi kot na vire. Delovne zahteve zahtevajo fizični ali psihološki napor ali sposobnosti in jih lahko opišemo, kot »da nas nekaj stanejo«. Čustvene obremenitve so priljubljen primer delovnih zahtev, ki lahko sčasoma vodijo v stres in izgorelost (Bakker idr., 2003). Delovni viri pa nam pomagajo doseči svoje delovne cilje in nam služijo kot pomočniki, ko se zoperstavimo morebitnim negativnim vplivom delovnih zahtev. Delimo jih na vire na delovnem mestu (karierne možnosti, usposabljanje in avtonomija), ki jih ponudi organizacija, ter na osebne vire, ki jih imamo sami (npr. optimizem in samoučinkovitost). Cilj uporabe modela je omogočiti razumevanje, kako delovne zahteve in viri medsebojno vplivajo na posameznikovo motivacijo in kako z namenom samoprilagajanja delovnega mesta spodbujati spremembe s povečevanjem delovnih virov (npr. za poglobljanje odnosov s sodelavci uporabimo socialne vire) in delovnih zahtev (do mere, da je delo v izziv) (Bakker in Demerouti, 2008).

Tims idr. (2021) so opazili, da raziskave, ki preučujejo teorijo A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001), v splošnem uporabljajo kvalitativne raziskovalne načrte, medtem ko so bile raziskave, ki se osredotočajo na pristop JD-R modela (Bakker in Demerouti, 2007), večinoma kvantitativne. Slednji ne upošteva kognitivnega prilagajanja kot dejanske spremembe v zasnovi delovnega mesta, medtem ko prvi pristop to obravnava kot pomemben vidik samoprilagajanja dela, zato sem se v nadaljevanju v namen predstavitve metode osredotočila na teorijo A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001). Berg in avtorici teorije (2013) so samoprilagajanje delovnega mesta razdelili v tri kategorije: prilagajanje naloge, prilagajanje odnosov in kognitivno prilagajanje. **Prilagajanje nalog** vključuje spreminjanje nabora odgovornosti, ki jih predpisuje uradni opis delovnega mesta, z dodajanjem ali opuščanjem nalog, spreminjanjem narave nalog ali spreminjanjem količine časa, energije in pozornosti, ki se namenja nalogam (npr. predstavnica odnosov s strankami, ki je dobro tehnično podkovana, ponudi svojo pomoč sodelavcem z IKT težavami). **Prilagajanje odnosov** vključuje spreminjanje tega, kako, kdaj ali s kom zaposleni sodeluje pri opravljanju svojih nalog (npr. programski inženir oblikuje sodelovalni odnos s tržnim analitikom). **Kognitivno prilagajanje** pa vključuje spremembe v posameznikovem načinu dojemanja svojih nalog in odnosov, ki sestavljajo njegovo delovno mesto (npr. prodajalec vstopnic doživlja svoje delo kot bistveni del zagotavljanja zabave ljudem, ne le obdelave naročil). Zaposleni se morajo v procesu samoprilagajanja osredotočiti tudi na osebne vidike, zato so Berg in avtorici (2013) identificirali tri ključne kategorije osebnih lastnosti, ki so jih zaposleni uporabljali pri samoprilagajanju svojega delovnega mesta: **motivi** (zaradi njih posameznik vloga trud in vztraja, da doseže rezultate), **močna področja** (posameznik izkoristi svoje prednosti, talente, ki jih lahko produktivno uporabi pri delu) in **strasti** (priložnosti za uresničevanje dejavnosti, ki vzbujajo globoko zanimanje posameznika).

## 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 oblikovale vodje (Tims in Bakker, 2010). Idejo o samoprilagajanju delovnega mesta so leta 1987 predlagali Kulik, Oldham in Hackman in sicer so predlagali, da bi lahko zaposleni samoiniciativno prilagajali svoja delovna mesta bodisi z ali brez privolitve ter vpletanja vodstva. To dolgoletno definicijo sta kasneje prevzeli A. Wrzesniewski in J. Dutton (2001), pri čemer sta dodali, da je glavna ideja samoprilagajanja delovnega mesta dati zaposlenim občutek zadovoljstva ob razvoju svoje delovne vloge in večjo predanost na delovnem mestu. Drugo večjo konceptualizacijo samoprilagajanja delovnega mesta sta Bakker in Demerouti (2007) uokvirila v model delovnih zahtev in virov (JD–R).

M. Tims in sodelavci (2021) so se v pregledu nedavnih raziskav o razvoju metode samoprilagajanja delovnega mesta osredotočili na identifikacijo novih trendov na tem raziskovalnem področju, da bi ocenili, v katero smer gre področje in da ponudijo usmeritve za prihodnje raziskave in razvoj metode. Ugotovili so, da so nedavne raziskave večinoma osredotočene na boljše razumevanje individualnega samoprilagajanja delovnega mesta v smislu njegovih prediktorjev, izidov in procesov, ki vodijo do želenih izidov (Rudolph idr., 2017). Z novimi raziskovalnimi področji prihaja do boljšega razumevanja metode in do nadaljnjih raziskovanj, katere strategije samoprilagajanja delovnega mesta omogočajo specifične izide in kdaj so te strategije uspešne pri doseganju boljše usklajenosti med posameznikom in delovnim mestom. To znanje bi bilo mogoče uporabiti za informiranje o možnih intervencah za samoprilagajanje delovnega mesta, saj mnoge od njih niso privedle do prepričljivega povečanja vedenja, značilnega po procesu samoprilagajanja delovnega mesta (Oprea idr., 2019).

## Znanstvena spoznanja o uporabnosti metode

Metoda samoprilagajanja delovnega mesta je lahko učinkovit 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 za zaposlene z vidika **povečevanja njihove avtonomije** in **doživljanja samoizpolnitve** (Rudolph idr., 2017) ter za **spodbujanje sodelovanja in inovativnosti** pri delu (Xu idr., 2019). Metodo prepoznavajo kot pomemben proces za **negovanje zavzetosti** pri zaposlenih, ki doživljajo vse več nezadovoljstva s svojim delom (Conference Board, 2010) in se upokojujejo kasneje v življenju (Johnson idr., 2010).

Čeprav gre za relativno mlad pristop, je bila metoda že velikokrat empirično preizkušena in predstavlja veliko potencialnih koristi za organizacije. Poleg tega, da zaposleni z metodo dosežejo večje doživljanje smisla pri svojem delu, empirične raziskave kažejo na vsaj štiri spoznanja o njeni uporabnosti:

- **BOLJ ZAVZETI ZAPOSLENI:** Spreminjanje načina, na katerega zaznavamo in se ukvarjamo s svojim delovnim mestom, nam lahko daje občutek nadzora nad našimi delovnimi nalogami, prav tako pa omogoča večjo izpolnitev zaradi odnosov, ki jih vzpostavimo (Wrzesniewski in Dutton, 2001).
- **IZBOLJŠANJE ORGANIZACIJSKE USPEŠNOSTI:** Frese in D. Fay (2001) sta ugotovila, da je že sama izvedba samoprilagajanja delovnega mesta koristna. Proaktivno prilagajanje 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.
- **DODAJANJE IZZIVOV SPODBUJA MOJSTRSTVO:** Dodajanje več izzivov k delu spodbuja mojstrstvo – Ko smo se zdravo raztegnili z ustvarjanjem nalog, spodbujamo mojstrske izkušnje; te pa prispevajo k našemu dobremu počutju (Gorgievski in Hobfoll, 2008).
- **ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIH:** Dokazi kažejo, da nas delo, bolj skladno z našimi potrebami in značilnostmi, naredi srečnejše. V raziskavi Slempa in D. Vella-Brodrick (2013) je bila stopnja prilagajanja delovnega mesta, v katero so bili zaposleni vključeni, povezana s tem, kako dobro so bile zadovoljene njihove psihološke in subjektivne potrebe po dobrem počutju.

Tudi raziskava A. Wrzesniewski in sodelavcev (2010) je pokazala, da so zaposleni, ki aktivno prilagajajo svoje delovno mesto, **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 v vseh vrstah delovnih mest, kar poudarja univerzalno uporabnost in učinkovitost metode.

Proaktivni zaposleni so bolj uspešni, **hitreje napredujejo v svojih karierah** in so **na splošno bolj plačani** (Grant idr., 2009). Poleg tega so bile intervence z metodo samoprilagajanja delovnega mesta učinkovite pri **povečevanju uspešnosti v praksi**. V kvazi-eksperimentalni raziskavi osnovnošolskih učiteljev je Van Wingerden s sodelavcema (2017) ugotovil, da je samoprilagajanje delovnega mesta kot intervencija pozitivno vplivala na uspešnost učiteljev pri njihovem delu. Podobno je v raziskavi z zaposlenimi v nizozemskem policijskem okrožju ugotovil Heuvel s sodelavcema (2015) in sicer, da je metoda samoprilagajanja delovnega mesta **kot intervencija bistveno povečala samoučinkovitost in dobro počutje** zaposlenih.

Za prihodnje raziskovanje samoprilagajanja delovnega mesta so predlagali nadaljnje poglobljeno preučevanje pogojev 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**, tj. konkretno situacije, v katerih so možne negativne posledice uporabe metode.

## Predstavitev metode

### *Kdaj metodo uporabimo?*

Metoda samoprilagajanja delovnega mesta je primerna za uporabo, kadar zaposleni čutijo potrebo po spremembah na svojem delovnem mestu (Petrou idr., 2012). Metoda je posebej koristna v situacijah, v katerih pride do neujemanja med posameznikom in značilnostmi njegovega dela in delovnega mesta ter obstaja potreba po doseganju **večje skladnosti** med osebnimi potrebami in interesi zaposlenih ter delovnim mestom.

### *Za koga je metoda primerna?*

Metoda je primerna za zaposlene, ki:

- želijo **prilagoditi značilnosti svojega dela** svojim osebnim potrebam in sposobnostim,
- opažajo **neujemanje** med svojimi potrebami in zahtevami delovnega mesta, kar vpliva na njihovo zadovoljstvo in doživljanje smisla na delovnem mestu,
- so motivirani za **večjo vključenost** in boljšo uspešnost pri delu.

### *Kako metodo izvedemo?*

Berg, Dutton in Wrzesniewski (2013) so razvili t.i. orodje *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.

Metoda samoprilagajanja dela je sestavljena iz štirih korakov:

1. **OBLIKOVANJE PREDHODNEGA DIAGRAMA:** z njim vizualiziramo in ocenimo, kako razporediti svoje vire pri delu oz. kako trenutno porabljamo svoj čas, energijo in pozornost pri opravljanju svojega dela. Delovne naloge razdelimo v tri kategorije »blokovi delovnih nalog«:
  - **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 nekje vmes,** pa razporedimo v **srednje velike bloke.**
2. **OBLIKOVANJE PRILAGOJENEGA DIAGRAMA:** v njem vizualiziramo idealno, a še vedno realistično različico svojega dela. Prilagojeni diagram služi kot prikaz 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 ne stopimo povsem izven svojih uradnih zadolžitvev pri delu.
3. **IZRIS OKVIRJA:** 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 predstavila na primeru, ki so jo kot študijo primera v svojem članku predstavili A. Wrzesniewski in sodelavca (2010). V študiji primera je predstavljena vodja marketinga 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 presega ključne kazalce uspešnosti za svojo vlogo v organizaciji – spremlja uspešnost ekipe in se odziva na poizvedovanja svojih kolegov – se kljub temu 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 uporabnica socialnih omrežij, navdušena nad učenjem in z željo po nenehnih izboljšavah in strokovni rasti svoje ekipe.*

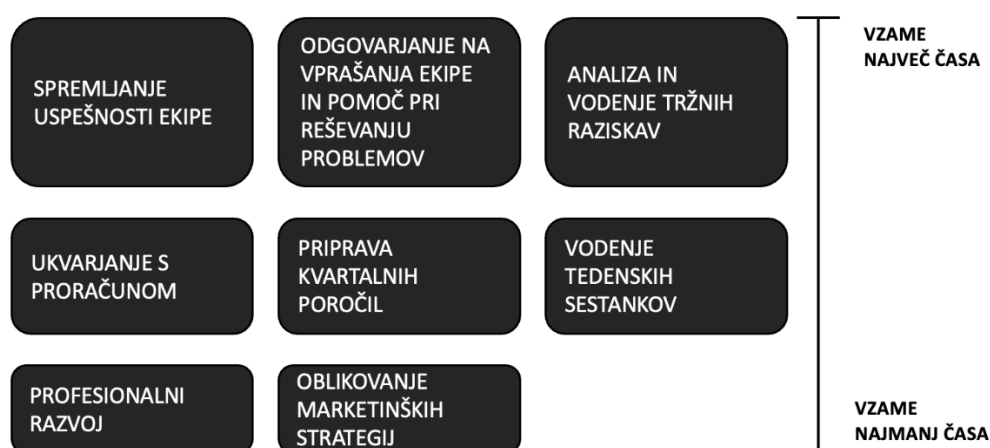
Čeprav se študija primera ne pogloblja v njeno osebno doživljanje in čustva, je precej jasno, da se počuti vse manj motivirano in se sprašuje, zakaj se je sploh odločila za to delovno mesto.

## 1. OBLIKOVANJE PREDHODNEGA DIAGRAMA

Z oblikovanjem predhodnega diagrama na Sliki 1 je z različnimi velikostmi blokov prepoznala, da največ časa porabi za naloge, ki je ne izpopolnjujejo – npr. spremljanje uspešnosti ekipe, odgovarjanje na vprašanja in analiza ter vodenje tržnih raziskav. Precej manj časa porabi za naloge v manjših blokih, ki pa jih z veseljem opravlja, npr. oblikovanje marketinških strategij.

### Slika 1

Primer predhodnega diagrama



Vir: Wrzesniewski idr., 2010

## 2. OBLIKOVANJE PRILAGOJENEGA DIAGRAMA

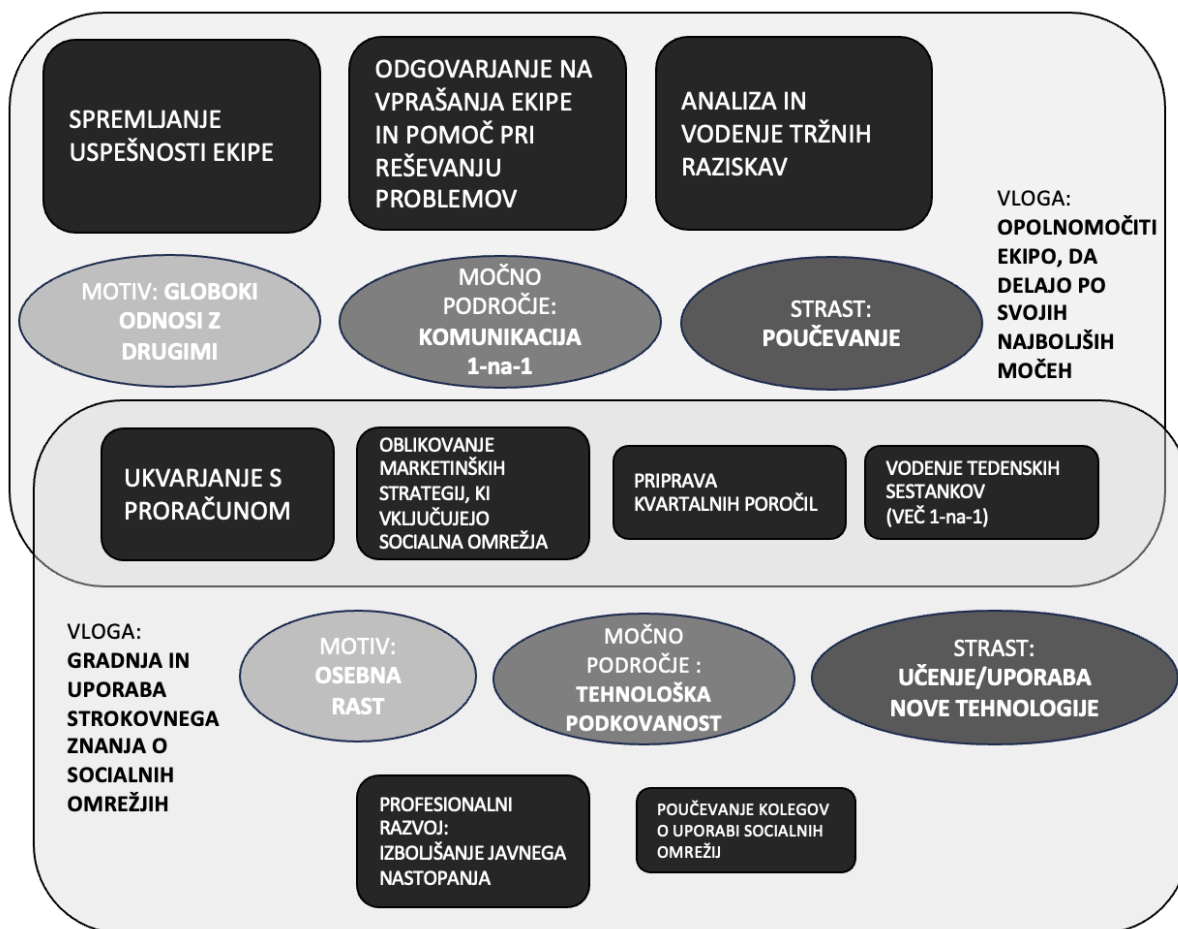
V naslednjem koraku se osredotoči na spremembe, ki bi povečale njeno angažiranost pri delu. V prilagojenem diagramu na Sliki 2, ki služi kot vizualni načrt za prihodnost, opredeli svoje  **motive** (npr. globoki odnosi z drugimi),  **močna področja** (npr. komunikacija ena-na-ena) in  **strasti** (npr. 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 različnimi velikostmi blokov prikaže bolj optimalno razporeditev svojega časa, energije in pozornosti.

## 3. IZRIS OKVIRJEV

Z risanjem okvirjev 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 marketinških strategij« ustreza njenim motivom, prednostim in strastem, ga ne le premakne iz majhnega 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

**4. 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 ali drugemu kadrovskemu strokovnjaku v organizaciji.



## Vloga psihologa

Nihče v organizaciji ni bolj primeren od psihologov ali drugih kadrovskih strokovnjakov za pomoč in usmerjanje zaposlenih pri samoprilaganju dela, saj lahko pomembno pripomorejo k temu, da se proces prilaganja izvede na premišljen način. Nekateri zaposleni pogosto skrivaj neodvisno od dovoljenja organizacije izvajajo samoprilaganje svojega delovnega mesta, kar seveda ne prinaša nobene koristi organizaciji. Drugi zaposleni morda potrebujejo spodbudo in podporo pri prilaganju svojega dela, kar pomeni, da samoprilaganja 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).
- **usposablajo zaposlene z izvajanjem programov**, skozi katere se lahko zaposleni spoznajo z metodo in se spoznavajo z vedenji, skladnimi s cilji organizacije.
- **poiščejo in z zaposlenimi delijo zgledne primere** samoprilaganja delovnega mesta, kar bi prav tako pomagalo olajšati vedenje zaposlenih pri izvajanju tega procesa (Lee in Lee, 2018).
- **izvedejo delavnice** (načrt delavnice *Job Crafting Exercise: Two-Hour Workshop Outline*, ki je prosto dostopen na spletu (Berg idr., 2013) ali
- **izvajajo srečanja ena-na-ena**, kjer zaposlene spodbujajo k aktivnemu razmisleku o tem, kako lahko izboljšajo svoje delo in izvedejo metodo samoprilaganja delovnega mesta. V ta pogovor lahko vključijo tudi izpolnjevanje kratkega, na spletu prosto dostopnega vprašalnika JCQ (Slemp in Vella-Brodrick, 2013). Kadroviki lahko vključujejo pogovor o samoprilagojenem delu tudi v ocenjevanje uspešnosti zaposlenih.

Pobude s strani kadrovikov spodbujajo zaposlene, da se o samoprilaganju delovnega mesta pogovarjajo s svojimi vodjami, kar lahko prinaša **koristi tudi ekipi in organizaciji**. Organizacije lahko uporabljajo samoprilaganje 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 ali je bila razporeditev smiselna in posamezniki bolj učinkoviti (Verlinden, 2023).

Poleg dela z zaposlenimi je pomembno, da kadroviki **usposablajo tudi vodje**, da bi tudi ti bolje razumeli naravo in proces samoprilaganja delovnih mest. Če vodje ne priznajo potencialnih koristi metode, lahko zaposlene odvrnejo od izvedbe metode. Z boljšim razumevanjem razmerja med samoprilaganjem delovnega mesta in uspešnostjo, lahko vodje pomagajo in spodbujajo zaposlene, da prilagajajo svoja delovna mesta (Lee in Lee, 2018).

## Previdnosti in omejitve pri uporabi metode

Do tu smo spoznali, da 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 in jim pomagajo razviti znanje in veščine, ki so potrebne za bolj razširjene delovne naloge (Demerouti, 2014). Čeprav se v splošnem domneva, da samoprilagajanje delovnega mesta omogoča ugodne delovne pogoje, se lahko zgodi, da v primeru nekvalitetne izvedbe procesa samoprilagajanja zaposleni **opravijo manj dela ali zasledujejo zgolj lastne interese in ne upoštevajo več ciljev organizacije**. Kot kažejo ugotovitve pregledne raziskave, ustvarjanje delovnega mesta ne ustvarjajo vedno pozitivnih rezultatov. Zaposleni lahko namerno zmanjšajo količino in obseg svojih nalog in 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 kadrovika še:

- **KONFLIKT CILJEV:** med posameznikom in organizacijskimi cilji. Cilj vsake organizacije je doseči zaželene 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 (npr. če želi učitelj svoje učence peljati na več izobraževalnih ekskurzij, šola pa želi, da se učni načrt v celoti izvede, se lahko zgodi, da učitelja odpustijo).
- **IZGUBA FOKUSA:** Če je cilj zaposlenega najti nove načine opravljanja svojega 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).

## **Moj pogled na metodo**

Moje mnenje o metodi samoprilagajanja delovnega mesta v širšem pogledu je, da gre za pomemben, radikalen premik od rigidnih delovnih opisov k bolj fluidnemu in individualiziranemu pristopu kreiranja delovnih mest. Ljudje navsezadnje na delovnem mestu preživimo kar tretjino delovnega dne, kar v povprečni 40-letni delovni karieri predstavlja ogromen delež posameznikovega življenja. Iz tega razloga bi bilo potrebno spodbujati, da bi čim več ljudi tudi pri svojem delu in razvoju svoje kariere strmelo k enaki kvaliteti kot na ostalih področjih v življenju. V sodobnem svetu, ki se zelo hitro razvija, statični delovni opisi ne morejo učinkovito zajeti dinamične narave dela in raznolikih značilnosti zaposlenih. Iz tega razloga na metodo samoprilagajanja delovnega mesta gledam kot na odličen način za razvoj takšne mentalitete, saj imamo z njo možnost prilagajati svoje delovno mesto tako, da bo bolj ustrezalo in zadovoljevalo naše potrebe in omogočalo sposobnostim in močnim področjem, da pridejo v ospredje. Čeprav metoda v prvi vrsti velja za individualiziran pristop, v katerem posameznik samostojno prilagaja elemente dela, menim, da je za zagotovljen uspeh potrebno usmerjanje kadrovika in da pomembno vlogo v procesu prevzamejo tudi vodje, ki lahko s spodbujanjem, ustrezno komunikacijo in podajanjem povratne informacije omogočijo optimalno prilagoditev delovnega mesta za vsakega zaposlenega.

## Viri in 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. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Taris, T., Schaufeli, W.B. in Schreurs, P. (2003). A multi-group analysis of the Job Demands-Resources model in four home care organizations. *International Journal of Stress Management*, 10, 16–38. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.10.1.16>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *The Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bakker, A. B., Tims, M. in Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65, 1359–1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B. in Demerouti, E. (2016). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A. (2013). 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. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- 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. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1737177>
- 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. <https://doi.org/10.1027/1016-9040/a000188>
- 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*. Wiley.
- Dubbelt, L., Demerouti, E. in Rispens, S. (2019). The value of job crafting for work engagement, task performance, and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1576632>
- Duda, J. in Žůrková, L. (2013). Costs of employee turnover. *Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 61(7), 2071–2075. <https://doi.org/10.11118/actaun201361072071>
- Frederick, D. E. in VanderWeele, T. J. (2020). Longitudinal meta-analysis of job crafting shows positive association with work engagement. *Cogent Psychology*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1746733>

- 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). Amsterdam: 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. <https://doi.org/10.2307/20159308>
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01128.x>
- Hackman, J. R. in Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12128>
- Ilgén, D. R. in Hollenbeck, J. R. (1991). The structure of work: Job design and roles. V M. D. Dunnette in L. Hough (ur.), *Handbook of Industrial/Organizational Psychology* (str. 165–207). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- 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*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1635829>
- Kardas, J. S. (2023). Job crafting and Work–Life balance in a mature organization. *Sustainability*, 15(22), 16089. <https://doi.org/10.3390/su152216089>
- 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. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90044-3](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90044-3)
- Leana, C., Appelbaum, E. in 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. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1534484318788269>
- Meijerink, J. G., Bos-Nehles, A. C. in De Leede, J. (2018). How employees' pro-activity translates high-commitment HRM systems into work engagement: the mediating role of job crafting. *International Journal of Human Resource Management*, 31(22), 2893–2918. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>
- 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. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1646728>

- 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. <https://doi.org/10.1002/job.1783>
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.05.008>
- 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. <https://doi.org/10.1111/apps.12179>
- Slemp, G. R. in Vella-Brodick, D. A. (2013). The Job Crafting Questionnaire: A new scale to measure the extent to which employees engage in job crafting. *International Journal of Wellbeing*, 3(2), 126-146. <https://doi.org/10.5502/ijw.v3i2.1>
- Tims, M. in Bakker, A. B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9. <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>
- 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. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>
- 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, 51-67. <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>
- 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. <https://doi.org/10.3390/ijerph17218016>
- 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. <https://doi.org/10.2307/259118>
- 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. <https://doi.org/10.1111/joop.12277>