

Anna LIPKA
Stanisław WASZCZAK

Zrównoważona i kreatywna organizacja

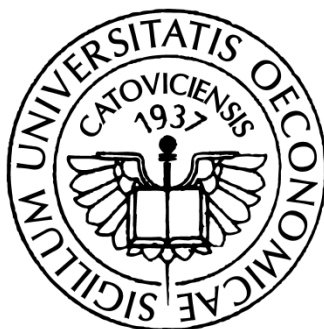
**Polepszanie doświadczeń pracowników
poprzez koszty jakości**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach

**ANNA LIPKA
STANISŁAW WASZCZAK**

**ZRÓWNOWAŻONA
I KREATYWNA ORGANIZACJA
POLEPSZANIE DOŚWIADCZEŃ PRACOWNIKÓW
POPRAZ KOSZTY JAKOŚCI**



Katowice 2025

Komitet redakcyjny

Tomasz Ingram (przewodniczący), Monika Ogrodnik (sekretarz),
Agata Austen, Monika Kulikowska-Pawlak, Małgorzata Pańkowska,
Aleksandra Pethe, Jacek Pietrucha, Anna Skórska, Marzena Strojek-Filus,
Edyta Szafranek-Stefaniuk, Tomasz Wachowicz, Ewa Ziemia

Recenzent

Joanna M. Moczydłowska

Redakcja i korekta językowa

Beata Kwiecień

Skład tekstu

Daria Liszowska

Projekt okładki

Emilia Gumulak

Ilustracja na okładce © Veneratio – Photogenica

ISBN 978-83-7875-939-3

doi.org/10.22367/uekat.9788378759393

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2025



Publikacja na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 4.0 Międzynarodowa
(CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.pl>



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, tel.: +48 32 257-76-33

www.wydawnictwo.ue.katowice.pl, e-mail: wydawnictwo@ue.katowice.pl

Facebook: [@wydawnictwouekatowice](https://www.facebook.com/wydawnictwouekatowice)

Spis treści

Wstęp	5
1. Interpretacje pojęcia polepszania doświadczeń pracowników i kosztów jakości	13
1.1. Polepszanie versus poprawianie doświadczeń zatrudnionych. Doświadczanie	13
1.2. Koszty jakości – definicja, koncepcje, adaptacja na użytek <i>Employee Experience Management</i>	16
1.2.1. Ewolucja klasyfikacji kosztów jakości	16
1.2.2. Wybrane koncepcje kosztów jakości i ich odniesienie do <i>Employee Experience Management</i>	17
1.2.2.1. Klasyfikacja J. Banka.....	17
1.2.2.2. Model kosztów procesów (model PCM).....	19
1.2.2.3. Model PAF.....	20
1.2.2.4. Model strat społecznych jakości G. Taguchiego.....	21
2. Koszty jakości dostosowywania kontekstu wewnętrznego organizacji do uwarunkowań <i>experience economy</i>	27
2.1. Tworzenie i implementacja strategii (hiper)personalizacyjnych oraz związane z tym koszty jakości	27
2.1.1. Pojęcie i zakres personalizacji	27
2.1.2. Rodzaje kosztów jakości przy (hiper)personalizacji doświadczeń pracowników.....	29
2.2. Koszty jakości budowania kultury inteligencji emocjonalnej.....	35
2.3. Koszty jakości przebudowy struktury organizacyjnej	38
2.3.1. Ewolucja modeli funkcji personalnej.....	38
2.3.2. Architektura HRM – krytyczna ocena z perspektywy <i>experience economy</i>	39
2.3.3. Konceptualizacja zmiany architektury <i>Human Resource Management</i> ...	40
2.3.3.1. Podstawowe założenia leżące u podstawy idei nowej <i>HRM architecture</i>	40
2.3.3.2. Elementy proponowanej nowej architektury	43
2.3.4. Weryfikacja opracowanej architektury EEM.....	46
2.3.4.1. Przebieg postępowania metodycznego.....	46
2.3.4.2. Wyniki weryfikacji. Potencjalne koszty jakości strukturalnej transformacji	47

3. Koszty jakości strategii autopersonalizacyjnych usensowniania pracy jako najważniejszej antecedencji doświadczeń pracowników poprzez <i>job crafting</i>.....	60
3.1. Koszty profilaktyki i oceny/zapewnienia jakości	60
3.1.1. <i>Job crafting</i> jako umożliwianie doświadczania <i>empowermentu</i>	60
3.1.2. Koszty jakości związane z implementacją różnych form <i>job craftingu</i> przy współistnieniu jego zróżnicowanych korelatów....	61
3.2. Koszty niwelowania wadliwości/punktów bólu	74
3.3. Koszty prewencji i minimalizowania (ryzyka) strat versus koszty utraconych korzyści i przekroczenia wymagań	76
4. Zrównoważona i kreatywna organizacja – interpretacja, związek z <i>New Work</i>	89
4.1. Idea zrównoważonej organizacji i próba oceny stopnia jej zaawansowania poprzez instrumentarium controllingowe na przykładzie <i>job craftingu</i> jako strategii (auto)personalizacji i kluczowego elementu zrównoważonego HRM/EEM.....	89
4.2. Zrównoważona organizacja a polepszanie/doskonalenie doświadczeń pracowników i <i>New Work</i>	98
4.3. <i>Job crafting</i> – kreatywność pracowników i kreatywność (w) organizacji	100
4.3.1. Craftowanie pracy – perspektywa teorii twórczości	100
4.3.2. Tworzenie i porządkowanie analogii/metafor dotyczących <i>job craftingu</i>	110
4.3.2.1. Koło analogii/metafor (<i>circept</i>) na temat craftującego pracownika	110
4.3.2.2. Diagram kołowy porządkujący analogie/metafory na temat <i>bottom-up-approach</i>	111
4.3.2.3. Analiza skupień – wykorzystanie w porządkowaniu analogii/metafor według dwóch bipolarnych wymiarów	115
Zakończenie	119
Bibliografia	123
Spis rysunków	155
Spis tabel	157

Wstęp

Przedmiot rozważań niniejszej monografii mieści się w problematyce zarządzania doświadczeniami pracowników (*Employee Experience Management* – EEM), czyli priorytetowej dla wielu organizacji [Veldsman, Van der Merwe, 2025] perspektywy Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL) w czasach rynku doznań, transgresji międzypokoleniowych i ekonomii doświadczeń (*experience economy*), stanowiących jego uwarunkowania kontekstowe, które pewnie przez długi czas będą determinowały kształt HRM (*Human Resource Management*), stawiając w centrum przeżycia i doświadczenia pracowników jako źródło kreowanej dla nich wartości.

Jeden z głównych (bo przejawiających się we wszystkich poruszanych wątkach) celów niniejszych analiz to kompleksowe rozważenie możliwości i granic zastosowania koncepcji kosztów jakości do polepszania doświadczeń zatrudnionych w dłuższej perspektywie czasowej, ale przede wszystkim – zgodnie z wymogami „feedbackowych czasów” – ad hoc. Prezentowane analizy teoretyczne i metodyczne mają dać odpowiedź na pytanie: Czy nie tylko tradycyjne (jak np. propozycja Johna Banka), ale i nowsze koncepcje oraz kategorie kosztów jakości (takie jak koncepcja oparta na kategorii ryzyka, kategoria społecznych kosztów jakości i ukrytych kosztów jakości) można transferować na obszar EEM? Powyższe pytanie stanowi bowiem lukę badawczą.

Wzięcie pod uwagę kosztów jakości w kontekście EEM wynika z następujących przesłanek:

- jakość (dokładniej – jakość doświadczeń) stanowi cel EEM, gdyż chodzi o odpowiednie jakościowo doświadczenia,
- rodzaje korzyści zastosowań koncepcji kosztów jakości są w dużej mierze zbieżne z rodzajami skutków wiązanych z EEM,
- zarówno w zarządzaniu kosztami jakości, jak i w EEM ważne jest zrównoważone podejście, tj. prewencja (w EEM – w postaci *Design Thinking*) oraz bieżący monitoring (odpowiadanie na – konstytuujące negatywne doświadczenia – negatywne wrażenia/doznania/przeżycia w ramach *touchpoints* pracownika/klienta z podmiotami, procesami, produktami, usługami (w tym z zakresu HRM/EEM (w) organizacji)).

Zastosowana metodyka badawcza (por. też tabela 0.1) obejmuje:

- zdefiniowanie kluczowych pojęć (w tym – polepszania doświadczeń zatrudnionych/pracowników) na podstawie analizy przedmiotowej (z zakresu ZZL, EEM oraz kwalitologii/kosztów jakości), ale i językoznawczej literatury przedmiotu (rozdz. 1),

- zweryfikowanie (opierając się na analizach teoretycznych i empirycznych) stwierdzenia (por. pytania badawcze zawarte w tabeli 0.1) o możliwości stosowania nie tylko tradycyjnych, ale i nowszych koncepcji oraz kategorii kosztów jakości w odniesieniu do:
 - wewnątrzkontekstowych uwarunkowań EEM (rozdz. 2) oraz
 - celowo dobranej antecedenencji doświadczeń pracowników (rozdz. 3, w którym zawarto uzasadnienia dotyczące ww. doboru).

Treści niniejszego opracowania można potraktować jako kontynuację poniższych badań, zapoczątkowanych w Katedrze Zarządzania Organizacjami w 2009 roku, poszerzających obszar zastosowań koncepcji kosztów jakości o obszar ZZL (możliwość i celowość tegoż została potwierdzona przez uczestników konferencji, której współorganizatorami byli m.in. autorzy niniejszego opracowania [Lipka, Waszczak (red.), 2009]), czyli o:

- różne subfunkcje ZZL (Norma BS 6143 Brytyjskiego Instytutu Standaryzacji; koszty działalności zapobiegawczej i klasyfikacji PAF),
- działania personalne w zapobieganiu wykluczenia społecznego (klasyfikacja J. Banka),
- ocenianie jakości ZZL (klasyfikacja J. Banka),
- praktyki zarządzania wiedzą – analiza opisów przypadków (klasyfikacja J. Banka; mierniki controllingu kosztów jakości wspomagających zarządzanie wiedzą; ocena przydatności zastosowań w tego rodzaju controllingu: diagramu Ishikawy, metody FMEA, Six Sigmy oraz diagramów macierzowych),
- zarządzanie różnorodnością kapitału ludzkiego (klasyfikacja J. Banka),
- motywowanie autoteliczne (klasyfikacja J. Banka),
- różne formy inwestycji w kapitał ludzki (klasyfikacja J. Banka),
- zarządzanie pracowniczymi programami lojalnościowymi (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko implementacji koncepcji Efektywnej Obsługi Klienta (klasyfikacja J. Banka),
- eksperymentowanie w obszarze HR (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko (cyber)dyskredytacji pracowników przez klientów (klasyfikacja J. Banka),
- programy lojalnościowe z elementami zarządzania zorientowanymi na zderzenia krytyczne w życiu pracowników (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko projektu szkoleniowego wspierającego akceptację podziału ról w wielogeneracyjnym zespole (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko projektu grywalizacyjnego wspierającego fazę testu i orientacji multigeneracyjnego zespołu (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko projektu szkoleniowego wspierającego fazę pozycjonowania się i konfliktu rozwoju wielogeneracyjnego zespołu (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko diagnozy zaufania w multigeneracyjnym zespole z zastosowaniem eksperymentu (klasyfikacja J. Banka),

- ryzyko błędów projektu przestrzeni pracy wspierającego fazę konstruktywnej współpracy rozwoju wielopokoleniowego zespołu (klasyfikacja J. Banka),
- ryzyko projektu określenia dynamiki wartości wielogeneracyjnego zespołu wspomagającego fazę jego pożegnania i rozstania (klasyfikacja J. Banka, FMEA),
- ocenianie efektywności projektu (FMEA),
- projekt z zakresu *employee experience* (FMEA).

Autorzy liczą nieśmiało na akceptację jako obszaru aplikacyjnego kosztów jakości – także EEM – nowej perspektywy ZZL. Wydaje się to istotne, zważywszy, że identyfikacja kosztów jakości, wzbogacona o ich rachunek, czyli zarządzanie nimi [Zymonik, Hamrol, Grudowski, 2013; Walaszczyk, Jędrzejczyk, 2016], może potencjalnie służyć polepszaniu doświadczeń. Trzeba przy tym zauważyć, iż problematyka kosztów jakości w EEM jest przykładem udatności połączenia (jako dyscypliny naukowej) zarządzania i nauk o jakości (nauki o jakości zajmują się m.in. właśnie kosztami jakości). Oprócz wyżej nakreślonego celu (tabela 0.1), autorom podczas pracy przyświecały także inne cele o charakterze teoretycznym lub metodyczno-utilityarnym. Podano je także w tabeli 0.1.

Tabela 0.1. Cele opracowania* i jego problematyka badawcza

Cele pracy/Problemy badawcze	Metody/postępowanie badawcze	Rozdział
1	2	3
Adaptacja na użytek EEM różnych klasyfikacji kosztów jakości (M)/Które kategorie kosztów jakości są przydatne w EEM?	Studium literatury przedmiotu z zakresu EEM i kosztów jakości; dedukcja; egzemplifikacje	1
Dostarczenie argumentacji na rzecz prymatu określenia „polepszanie doświadczeń pracowników” nad określeniem „poprawianie doświadczeń pracowników” w kontekście EEM (P); Operacjonalizacja określenia „polepszanie doświadczeń pracowników” (M)/Czy właściwsze jest określenie „poprawianie” czy „polepszanie” doświadczeń pracowników i w jaki sposób można badać polepszanie doświadczeń?	Studium językoznawczej i dotyczącej ekonomii doświadczeń literatury przedmiotu; indukcja; analiza treści synonimów i grup znaczeniowych określeń: polepszanie/poprawianie doświadczeń pracowników	1
Identyfikacja sposobów wyznaczania testowanych zmiennych w projektowaniu doświadczeń pracowników (U)/Za pomocą jakich metod można testować zmienne wpływające na doświadczeniach pracowników?	Studium literatury przedmiotu z zakresu metody G. Taguchiego, metody FMEA, wykresu Ishikawy oraz wykresu Pareto-Lorentza	1
Zdefiniowanie fenomenu uwarunkowań (hiper)personalizacji w EEM (P) oraz identyfikacja kosztów jakości jej wdrożenia jako strategii w firmie (M)/Co oznacza personalizacja i hiperpersonalizacja, jakie warunki sprzyjają ich stosowaniu oraz które kategorie kosztów jakości pomagają w ich implementacji?	Studium literatury przedmiotu z zakresu kosztów jakości i (hiper)personalizacji oraz jej krytyczna ocena; dedukcja, egzemplifikacje	2

cd. tabeli 0.1

1	2	3
Powiązanie substrategii personalizacji doświadczeń pracowników z kategoriami doświadczania, antecedenjami doświadczeń oraz dominującymi modułami doświadczeń (P)/Z którymi modułami, kategoriami i antecedenjami doświadczeń współgrają poszczególne, wyróżniane w ramach strategii personalizacji, substrategie?	Dedukcja	2
Identyfikacja kosztów jakości przy kształtowaniu kultury inteligencji emocjonalnej (M)/Jakie rodzaje kosztów jakości są pomocne w implementacji kultury EI?	Dedukcja	2
Konstrukcja i weryfikacja EEM <i>architecture</i> (nowej architektury HRM) (U)/Z jakich składowych powinna być tworzona architektura EEM i jak należy kształtować powiązania między tymi składowymi?	Analiza literatury przedmiotu dotyczącej ewolucji modeli funkcji personalnej oraz krytyczna ocena ich zharmonizowania z EEM; Weryfikacja na podstawie materiałów wtórnych (analiza treści artykułów zamieszczonych w czasopiśmie „ZZL/HRM”) skonstruowanej, kompatybilnej z ekonomią doświadczeń architektury EEM	2
Identyfikacja powiązań usensowniania/autonomii pracy z innymi antecedenjami doświadczeń pracowników (P)/Czy najważniejsza antecedenja doświadczeń pracowników powiązana jest ze wszystkimi pozostałymi antecedenjami tychże doświadczeń?	Studium literatury przedmiotu na temat antecedenji doświadczeń pracowników; dedukcja	3
Identyfikacja kosztów jakości autopersonalizacyjnych strategii usensowniania pracy poprzez <i>job crafting</i> (M)/ Jakiego rodzaju kosztów jakości należy wiązać z <i>job craftingiem</i> ?	Studium literatury przedmiotu z zakresu zarządzania sensem pracy, <i>job craftingu</i> i kosztów jakości; dedukcja	3
Opracowanie specyfikacji sposobów przekształcania pracy przez nauczyciela akademickiego (M)/Które formy <i>job craftingu</i> mogą znaleźć zastosowanie przy przekształcaniu pracy przez nauczyciela akademickiego?	Studium literatury przedmiotu (5 modeli) z zakresu typologii odmian <i>job craftingu</i> ; indukcja; egzemplifikacja	3
Identyfikacja powiązań itemów skali SCS z rodzajami <i>job craftingu</i> (M)/Jakie jest odzwierciedlenie twierdzeń budujących skalę SCS w poszczególnych odmianach <i>job craftingu</i> ?	Studium literatury przedmiotu dotyczącej typologii <i>job craftingu</i> oraz metod jego diagnozy; dedukcja	3
Opracowanie zbioru (potencjalnych) determinant postaw wobec <i>job craftingu</i> (P)/Jak duży jest zbiór (potencjalnych) determinant postaw wobec <i>job craftingu</i> i jakie elementy się nań składają?	Analiza literatury przedmiotu prezentującej wyniki badań empirycznych na temat korelatów <i>job craftingu</i> w odniesieniu do różnych branż oraz kategorii pracowników	3
Powiązanie idei zrównoważonej i kreatywnej organizacji z polepszaniem doświadczeń pracowników, architekturą EEM, <i>craftowaniem</i> pracy (na tle trendu <i>New Work</i>) oraz kosztami jakości (P)/Jakie przesłanki przemawiają za powiązaniem powyższych idei?	Dedukcja opierająca się na studium literatury przedmiotu z zakresu zrównoważonej korporacji/ przedsiębiorstwa/organizacji, kreatywnej organizacji, EEM, <i>job craftingu</i> , <i>New Work</i> i jakości/zarządzania jakością	4

cd. tabeli 0.1

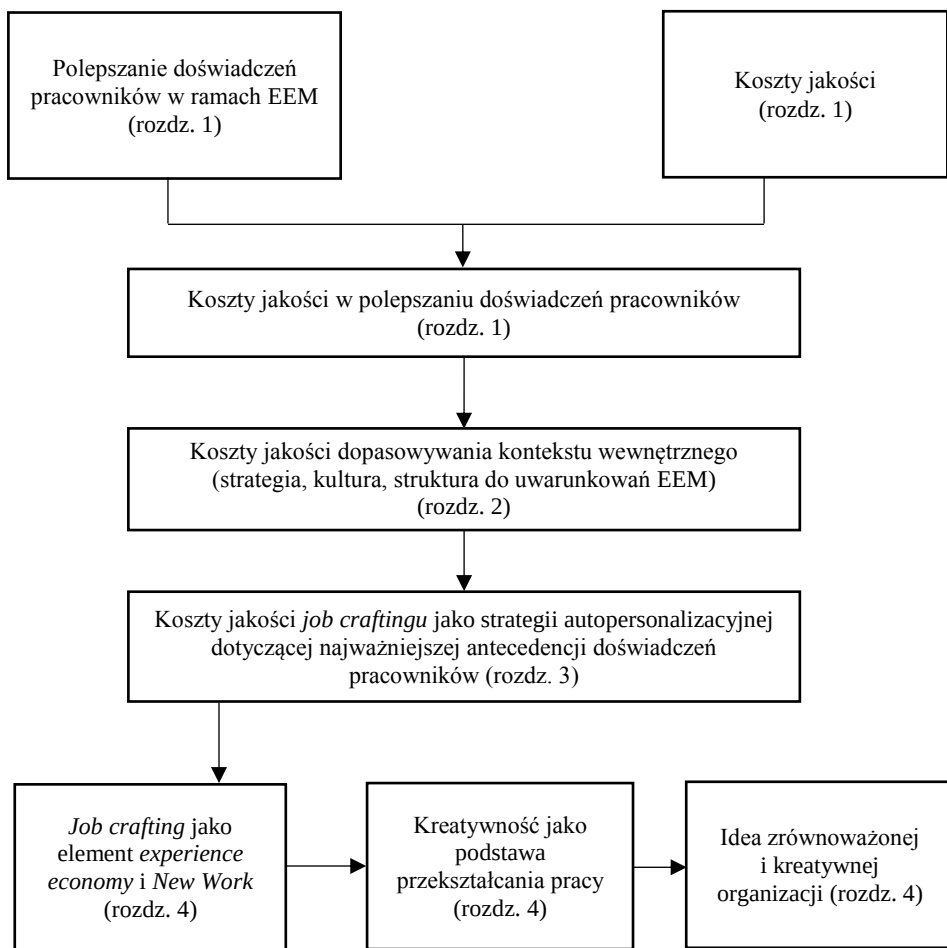
1	2	3
Konstrukcja instrumentarium controllingowego do oceny stopnia zaawansowania wdrażania <i>job craftingu</i> w ramach implementacji idei zrównoważonej i kreatywnej organizacji (M)/Jakie mierniki, wskaźniki oraz listy kontrolne mogą być przydatne w controllingu <i>job craftingu</i> ?	Egzemplifikacja na podstawie literatury przedmiotu z zakresu kreatywnej organizacji, zrównoważonej korporacji/przedsiębiorstwa/ organizacji, EEM, <i>job craftingu</i> , <i>New Work</i> oraz controllingu personalnego	4
Dostarczenie objaśnień dla kreatywności przekształcania pracy w ramach kreatywnej i zrównoważonej organizacji (P), a także dostarczenie materiałów dydaktycznych do przeprowadzania <i>craftingowych</i> warsztatów i szkoleń (U)/Jakie teorie/grupy teorii twórczości objaśniają oraz jakie metody twórczego rozwiązywania problemów wizualizują modelowanie pracy?	Dedukcja (na podstawie literatury przedmiotu z zakresu przekształcania pracy i kreatologii) oraz egzemplifikacje wykorzystujące odwołania do kilkunastu teorii twórczości oraz następujących metod twórczego rozwiązywania problemów: <i>circept</i> , diagram kołowy, analiza skupień	4

* P – cele poznawcze, M – cele metodyczne, U – cele utylitarne.

Źródło: Opracowanie własne.

Autorom zależało (z uwagi na Czytelników, którzy dzięki temu będą mieli możliwość wybiórczej analizy konkretnych treści) na szczegółowym podziale rozdziałów, nawet w przypadku tych krótszych. W tekście niekiedy – gdy rozważania odnoszą się do ZZL w dotychczasowej odsłonie, ale jednocześnie do jego nowej perspektywy – zastosowano zapis ZZL/EEM. Jednakże większość treści skupia się nie wokół procesów/subfunkcji personalnych (ujęcia procesowego jak w ZZL), lecz wokół – odgrywających znaczącą rolę [Jha, Parker, 2024] – kategorii/antecedencji doświadczenia i doświadczeń pracowników, czyli EEM.

Sformułowane cele i metody badawcze w ramach treści poszczególnych rozdziałów ujmuje powyższa tabela, natomiast rys. 0.1 przedstawia przyjętą przez autorów logikę przebiegu procesu badawczego, której prezentacja powinna ułatwić Czytelnikom nawigację po opracowaniu.



Rys. 0.1. Przyjęta logika procesu badawczego

Źródło: Opracowanie własne.

Monografia stanowi rozwinięcie następujących myśli:

1. Budowanie zrównoważonej organizacji wymaga kreatywności, a zatem odrębne koncepcje: „zrównoważona organizacja”, „kreatywna organizacja” należy ujmować koniunkcyjnie w postaci „zrównoważonej i kreatywnej organizacji”.
2. W budowaniu zrównoważonej i kreatywnej organizacji pomocny jest *job crafting*. Stanowi on realizację strategii (auto)personalizacji, a ta – obok kultury inteligencji emocjonalnej (*EI-culture*) i adekwatnej do uwarunkowań *experience economy* struktury organizacyjnej (*EEM architecture*) – tworzy ramy dla polepszania/doskonalenia doświadczeń pracowników (*improving employee experience*).

3. Polepszanie/doskonalenie doświadczeń pracowników jest celem *Employee Experience Management*. W EEM podstawą jest doświadczanie sensu, autonomii (wolności), a to realizowane jest również poprzez *New Work*, do którego przynależy *job crafting*.
4. Realizacja ww. idei obarczona jest ryzykiem, a na jego wielkość można oddziaływać poprzez koszty jakości (*Quality costs*).

Celem uzyskania większej przejrzystości tekstu zaopatrzone go w dość liczne, głównie samodzielnie (przy wykorzystaniu literatury przedmiotu) opracowane tabele i rysunki. Bibliografia musi być, za co należy przeprosić Czytelników, dość obszerna z uwagi na liczbę sformułowanych w monografii celów (7 poznawczych, 8 metodycznych i 3 użytkowych – por. tabela 0.1), problemów badawczych i odpowiadających im pojęć oraz ich powiązań, a także ze względu na dynamiczny przyrost badań i literatury przedmiotu z zakresu poruszanej problematyki.

Autorzy dziękują Recenzentowi opracowania, ale to oni są odpowiedzialni za ewentualne błędy i niedociągnięcia tej monografii. Jej pisaniu, choć związanemu z trudem pracochłonnych analiz obszernej literatury przedmiotu, towarzyszyło od czasu do czasu uczucie *flow*, co nie oznacza w żadnym razie braku pokory wobec argumentów kwestionujących hipotezę ukierunkowującej emocji (*emotion-directed hypothesis*). Niniejsza monografia nie powstałaby bez swojej, recenzowanej także przez profesor J.M. Moczydłowską, „poprzedniczki” z 2024 roku o tytule „Ekonomia doświadczeń jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Antecedencje *employee experience* z perspektywy trzypiętowej piramidy doświadczeń”¹.

Katowice, maj 2025 r.

¹ https://sbc.org.pl/Content/890322/Ekonomia_doswiadczen_tekst.pdf.

1. Interpretacje pojęcia polepszania doświadczeń pracowników i kosztów jakości

1.1. Polepszanie versus poprawianie doświadczeń zatrudnionych. Doświadczanie

Treści niniejszego podrozdziału skupiają się na uzasadnieniu stosowania jednego z dwóch określeń podanych w jego tytule. W literaturze przedmiotu z zakresu *Employee Experience Management*, jak i *Customer Experience Management* używane jest określenie: „poprawianie doświadczeń”. Czy jednak ze względów merytorycznych i językowych nie byłoby właściwsze stosowanie określenia „polepszanie doświadczeń”? W tabeli 1.1 zawarto – w celach porównawczych – synonimy, a w tabeli 1.2 – grupy znaczeniowe tych dwóch słów.

Tabela 1.1. Poprawianie versus polepszanie – synonimy

Wspólne synonimy dla słów „poprawianie” i „polepszanie”	Synonimy tylko dla słowa „poprawianie” (niewystępujące dla słowa „polepszanie”)	Synonimy tylko dla słowa „polepszanie” (niewystępujące dla słowa „poprawianie”)
Adaptacja, adiustowanie, aklimatyzowanie, doskonalenie, ewaluowanie, korygowanie, modernizowanie, modernizacja, modyfikowanie, odnawianie, optymalizowanie, poprawianie, przebudowywanie, przekształcanie, przerabianie, racjonalizowanie, reformowanie, remontowanie, reorganizowanie, transformowanie, udoskonalanie, unowocześnianie, usprawnianie, zmiana, zmienianie	Cyelowanie, dopracowywanie, doszlifowanie, errata, korekcja, korekta, modyfikacja, naniesienie poprawek, nanoszenie poprawek, naprawa, naprawianie, niwelowanie, nowelizacja, odnowa, poprawa, poprawienie, poprawka, poprawki, polepszanie, polepszenie, polepszenie się, przekwalifikowanie, przewartościowywanie, przygotowanie, redagowanie, redakcja, remont, reparacja, retuszowanie, rewaloryzowanie, rzeźbienie, sprostowanie, szlifowanie, szykowanie, udoskonalenie, uskutecznianie, usuwanie nieprawidłowości, uszlachetnianie, uwspółcześnianie, wygładzanie, wykańczanie, wykończeniówka, wyrównanie, wyrównywanie, wzmocnienie, zmiana na korzyść, zmiana na lepsze, zrównanie	Postęp, rozwijanie, rozwój, ulepszanie

Źródło: Na podstawie: <https://synonim.net/synonim/polepszanie>; <https://synonim.net/synonim/poprawianie>.

Analiza treści określeń występujących przy zidentyfikowanych [Lipka, Waszczak, 2024a, s. 106-107] antecedenjach doświadczeń pracowników wywołujących u nich pozytywne emocje (jak np. zachwyt), czyli treści najwyższego poziomu trzypoziomowej piramidy doświadczeń pracowników, wraz z zawartością powyższej tabeli pozwala skonkludować, iż:

- występują określenia wspólne dla synonimów „polepszania” i „poprawiania”; chodzi o „przekształcanie” (konkretnie: organizacji w *corporate community* oraz przywództwa w kierunku autentycznego lub zrównoważonego przywództwa) oraz „zmienianie” (konkretnie: zmienianie/kształtowanie rzeczywistości organizacyjnej dzięki wdrażaniu *Total Participation Management* i innowacyjno-partycypacyjnemu klimatowi pracy); natomiast nie można zastąpić określenia: „wspieranie” przekształceń twórczości płynnej w skryształizowaną/dojrzałą/wybitną określeniem „przekształcanie”, gdyż to nie jest imperatyw;
- określenie „efekt augmentacji” można zastąpić określeniem „wzmocnienie” występującym wśród synonimów „poprawiania” (i niewystępującym wśród synonimów „polepszania”);
- występujące we frazie „postępy w inkluzji pracowników w warunkach różnorodności” słowo „postęp” jest synonimem dla „polepszania”, nie będąc synonimem dla „poprawiania”, co jest istotne, gdyż ten synonim przynależy do grupy znaczeniowej postrzegającej „polepszanie” jako działalność, a więc także działalność w ramach *human resource* – HR (tabela 1.2). Oprócz „postępu”, ta grupa znaczeniowa obejmuje także „rozwijanie”, „rozwój”, „ulepszanie” [<https://synonim.net/synonim/polepszanie>].

Nie występują one w przypadku określeń dotyczących najniższej części trzypoziomowej piramidy doświadczeń z uwagi na to, iż zawiera ona [Lipka, Waszczak, 2024a, s. 109-111] określenia dotyczące istniejących punktów bólu pracowników, których wydźwięk jest negatywny, a zatem przeciwstawny słowom „poprawianie” czy „polepszanie”. Jeśli chodzi natomiast o środkową część trzypoziomowej piramidy doświadczeń odnoszącej się do ich personalizacji oraz łatwości/komfortu pracy, to należy stwierdzić, że dotyczą one jednego określenia, a mianowicie „dopaso(wy)wania/dostosowania” znajdującego swój wspólny (dla „polepszania” i „poprawiania”) odpowiednik w postaci słowa „adaptacja”. W szczególności mieści się w tym [Lipka, Waszczak, 2024a, s. 107-108]:

- dopasowanie/adaptacja rodzaju inwestycji w pracowników do ich indywidualnych potrzeb,
- oszczędzanie wysiłku pracownikom w ich dostosowywaniu się do wymiany z pracodawcą obietnic oraz zobowiązań przy uwzględnieniu dynamiki tego procesu,
- dbałość o zgodność/dopasowanie osobistych i organizacyjnych wartości,
- dostosowanie stanowisk pracy do specyficznych potrzeb każdego pracownika, tj. treści oraz warunków pracy do jego psychofizycznych możliwości.

Reasumując, trzeci z argumentów podanych przy omawianiu określeń treści najwyższego poziomu trzypoziomowej piramidy doświadczeń pracowników przemawia – wobec mniejszej lub ekwiwalentnej rangi pozostałych argumentów – za stosowaniem pojęcia „polepszanie” lub przynajmniej jego równoprawnego użycia z pojęciem „poprawianie” w odniesieniu do zagadnień *employee experience management*.

Tabela 1.2. Grupy znaczeniowe słów „polepszanie” i „poprawianie”

Grupy znaczeniowe słowa „polepszanie”	Grupy znaczeniowe słowa „poprawianie”
1. Kontekst modernizacyjny	1. Kontekst modernizacyjny
2. Określenie usprawniania czegoś	2. Określenie usprawniania czegoś
3. Określenie ulepszania czegoś	3. Określenie ulepszania czegoś
4. Kontekst ulepszania działalności	4. Kontekst usuwania nieprawidłowości
	5. Kontekst budowniczy
	6. Jako dopinanie na ostatni guzik
	7. W odniesieniu do uwspółcześniania czegoś
	8. Określenie sprostowania pomyłki
	9. Jako przekwalifikowywanie czegoś
	10. Jako nanoszenie na coś poprawek
	11. Jako odnawianie czegoś

Źródło: <https://synonim.net/synonim/polepszanie>; <https://synonim.net/synonim/poprawianie>.

„Polepszanie” (tabela 1.2) sygnalizuje wyraźnie kierunek zmieniania, a ponadto w nie mniejszym stopniu niż „poprawianie” sugeruje brak obaw przed krytyką oraz uwarunkowanie świadomością istnienia niedoskonałości [<https://sjp.pwn.pl/sjp/polepszyc;2503808.html>] wywołujące imperatyw „naprawiania”. Odnosić się może zarówno do rzeczy (np. polepszanie, czyli czynienie bardziej komfortowymi/mniej niebezpiecznymi/mniej szkodliwymi, warunków pracy), jak i do stanów emocjonalnych (np. samopoczucia w pracy). Słowo „polepszyć” jest zresztą mocno „zadomowione” językowo, gdyż obecne było w słowniku polszczyzny już w XVI wieku [<https://spxvi.edu.pl/indeks/>]. Choć chodziłoby o znaczące ulepszanie, to jednak nie wydaje się właściwe jego zastąpienie słowem, które ten aspekt uwydatnia, a mianowicie słowem – „uzajebistnić”/„uzajebiścić”, które choć ma pozytywny wydźwięk i nie jest – na gruncie językowym – wulgaryzmem [<https://www.miejski.pl/slowo-uzajebistnic>; <https://slang.pl/uzajebistnic/>], to jednak – w niektórych kręgach społecznych – za takiowy może być uznawany.

Jeśli porówna się grupy znaczeniowe słów „polepszanie” i „poprawianie”, to pomimo liczebnej przewagi tego drugiego (tabela 1.2), można wykazać, iż synonimy słowa „polepszanie” są wystarczające dla wyrażenia treści drugiego i trzeciego stopnia trzypoziomowej piramidy doświadczeń pracowników.

Polepszanie doświadczeń pracownika proponuje się zdefiniować jako podwyższenie w określonym odcinku czasu udziału pozytywnych doświadczeń w ich ogólnej liczbie, tzn. określoną dynamikę udziału doświadczeń. Zaletą tego rodzaju definicji jest zawarta w niej możliwość operacjonalizacji, co:

- ułatwia prowadzenie prac badawczych z zakresu EEM,
- pozwala włączyć polepszanie doświadczeń w zbiór wskaźników controllingu personalnego, a dokładniej jego części składowej w postaci controllingu EEM.

Doświadczenia zatrudnionych są pochodną przeżyć i doświadczania (np. kultury organizacyjnej, współpracy czy przywództwa). Symptomatyczne jest, że synonimy słowa „doświadczanie” tworzą pięć grup znaczeniowych, które można przypisać modułom doświadczeń wyróżnianych w ekonomii doświadczeń (tabela 1.3).

Tabela 1.3. Grupy znaczeniowe słowa „doświadczanie” a moduły doświadczeń w *experience economy*

Konteksty znaczeniowe słowa „doświadczanie” z przykładami przynależnych synonimów	Moduły doświadczeń
Sprawdzanie czegoś, np. badanie, kontrolowanie, ocenianie, poszukiwanie, weryfikowanie	Moduł behawioralny
Zdobywanie wiedzy, np. doznawanie, poznawanie, próbowanie, testowanie	Moduł intelektualny
Nowy smak, np. zażywanie, kosztowanie, próbowanie	Moduł sensoryczny
Własne odczucia, np. odbieranie, postrzeganie, zaznawanie, wyczuwanie	Moduł emocjonalny
Poznawanie czegoś lub kogoś, np. obcowanie, odróżnianie, zaznajamianie	Moduł sensoryczny/intelektualny lub relacyjny

Źródło: Na podstawie: Schmitt [1999]; [https://synonim.net/synonim/doświadczanie](https://synonim.net/synonim/do%C5%9Bwiadczenie).

1.2. Koszty jakości – definicja, koncepcje, adaptacja na użytek *Employee Experience Management*

1.2.1. Ewolucja klasyfikacji kosztów jakości

Koszty jakości to pojęcie wprowadzone w latach 50. XX wieku przez J.M. Jurana [1986] oraz A.V. Feigenbauma [1961], oznaczające nakłady lub straty związane z produkcją i/lub dystrybucją produktów/usług odznaczających się różną jakością [Zymonik, Harol, Grudowski, 2013, s. 117].

W różnych koncepcjach kosztów jakości podkreśla się, iż jakość kosztuje, przy czym koszty te mogą być różnego rodzaju. W literaturze przedmiotu [Bank, 1992; Firescu, 2003; Zymonik, 2003; Ciechan-Kujawa, 2005; Szymula, 2005; Wood, 2007; Yang, 2008; Kendirli, Tuna, 2009; Beckford, 2009; Nowak, Wierzbński, 2010; Durmaz, Sevil, 2012; Kwintowski, 2013; Kokot-Stępień, 2014; Staniciu, Pascu, 2014; Sadkowski, Kołodziejczuk, 2017] prezentowane są w szczególności zarówno tradycyjne podziały kosztów jakości, tj.:

- *Quality Cost Management System* [Kelemen, 2005],
 - modelowe ujęcie struktury kosztów jakości Massera [1957], a także jego rozwinięcie przez A. Feigenbauma [1990],
 - rozpowszechniona przez J.M. Jurana struktura kosztów jakości Komitetu Kosztów Jakości funkcjonującego w ramach ASQC (*American Society for Quality Control*) i propozycja Jurana [Juran, Gryna, 1993],
- jak i ich następująca ewolucja po krytyce tradycyjnego podejścia do nich, a mianowicie:
- propozycja podziału na koszty bezpośrednie (*direct quality costs*) i pośrednie (*indirect quality costs*) [Firescu, 2003],
 - brytyjska norma BS 6143 i opierająca się na niej klasyfikacja J. Banka [1992] (który podzielił koszty jakości na koszty: zgodności, niezgodności oraz straconych możliwości),
 - koncepcja kosztów jakości opierająca się na kategorii ryzyka Z. Zymonik [2003],
 - koncepcja wąskiej i szerokiej (wprowadzającej pojęcie społecznych kosztów jakości) perspektywy kosztów jakości,
 - podział na mieralne i ukryte koszty jakości oraz konstrukcja góry lodowej kosztów jakości,
 - wprowadzenie przez C.-C. Yanga [2008] ukrytych kosztów jakości – ich nowej kategorii.

1.2.2. Wybrane koncepcje kosztów jakości i ich odniesienie do *Employee Experience Management*

1.2.2.1. Klasyfikacja J. Banka

Ze względu na to, iż przedmiotem weryfikacji w ramach niniejszej monografii są konkretne koncepcje kosztów jakości, warto im się uważnie przyjrzeć. Tabela 1.4 prezentuje klasyfikację kosztów jakości według J. Banka, autora jednego z najbardziej znanych – obok modelu A.V. Feigenbauma i modelu E. Kidlarskiego – modeli strukturalnych kosztów jakości [Sadkowski, 2018, s. 222].

Model J. Banka ma uniwersalny charakter, tj. może być stosowany nie tylko w przemyśle, ale i usługach [Zymonik, 2003, s. 81] oraz w zarządzaniu. Czy dotyczy to też EEM? Odpowiedzi pozytywnej na to pytanie dostarczają treści z tabeli 1.5.

Tabela 1.4. Koszty jakości według brytyjskiego modelu J. Banka

Kategoria kosztów jakości	Opis
Koszty zgodności: – koszty profilaktyki – koszty oceny	Koszty zapewnienia zgodności ze standardem: – koszty działań minimalizujących zagrożenie błędami, np. koszty warsztatów, szkoleń – koszty określenia zgodności, np. koszty kontroli, przeglądów
Koszty niezgodności: – koszty błędów wewnętrznych – koszty błędów zewnętrznych – koszty przekroczenia wymagań	Koszty ponoszone wskutek niedotrzymania zgodności ze standardem: – koszty korekt (np. wymiany wadliwego produktu) przed dostarczeniem produktu/usługi klientowi – koszty korekt po dostarczeniu produktu/usługi klientowi – koszty niepotrzebnych, a kosztownych udoskonalień produktu/usługi
Koszty utraconych korzyści	– koszty nieosiągnięcia „będących w zasięgu” wyników

Źródło: Na podstawie: Bank [1996, s. 112-113].

Tabela 1.5. Rodzaje kosztów jakości według brytyjskiego modelu J. Banka w odniesieniu do EEM – przykłady

Rodzaje kosztów	Przykłady
1	2
Koszty profilaktyki	Identyfikowanie źródeł doświadczeń pracowników; poszerzenie zakresu bodźców generujących pozytywne doświadczenie sensoryczne pracowników; zaprojektowanie rozwiązań ułatwiających dzielenie się wiedzą; uwzględnienie w charakterystykach stanowisk pracy stopnia zmienności środowiska pracy; dbałość o optimum różnorodności załogi; określenie zasad <i>feedbacku</i> ; wprowadzenie <i>empowermentu</i> ; przeciwdziałanie poczuciu osamotnienia w zdalnej pracy
Koszty oceny	Kontrola czasu oczekiwania kandydatów do pracy na <i>feedback</i> od pracodawcy; analizy korespondencji e-mailowej; pracownicy – przełożeni; kontrola cech <i>insightów</i> pracowniczych; dokumentowanie i analizowanie pochwał i uwag krytycznych udzielanych pracownikom; oceny efektów płynności ról zespołowych; oceny skuteczności czynników motywujących do eksperymentowania; ocena implementacji kultury salutogenezy; szacowanie korzyści indywidualizacji zarządzania wydajnością pracy w czasie rzeczywistym; oceny postępów w tworzeniu kultury doceniania
Koszty błędów wewnętrznych	Uzupełnienie ofert pracy o informacje dotyczące wynagrodzenia za pracę przed ich publikacją; korygowanie błędów w tworzonych mapach podróży pracowników; korekty sposobów promowania współpracy wewnętrznej i międzyorganizacyjnej; polepszanie sposobów udzielania gratyfikacji za inspirowanie innych; polepszanie sposobów komunikowania wartości organizacyjnych; redefinicja sposobów komunikowania oczekiwań
Koszty błędów zewnętrznych	Zmniejszenie strat na wizerunku pracodawcy; protesty po narzuceniu pracownikom tempa uczenia się; nieuwzględnienie poczucia przynależności pracowników przy projektowaniu ścieżki doświadczenia współpracy; korekty transparentności komunikacji po uwagach pracowników; zapomnienie o konieczności udzielenia wsparcia pracownikom; dopuszczenie <i>job craftingu</i> po ewentualnym przeankietowaniu niezadowolonych pracowników;

cd. tabeli 1.5

1	2
	udawanie niezauważenia pseudopartycypacji pracowników; brak analiz głosu „absolwentów” firmy; wymuszanie dzielenia się wiedzą; hamowanie mobilności wewnątrzzakładowej; działania prohumanizacyjne wdrożone po wypadkach przy pracy; zbyt późne dostosowanie stanowisk pracy do potrzeb osób niepełnosprawnych
Koszty przekroczenia wymagań	Zbyt szczegółowa analityka HR; przekroczenie założonego poziomu nakładów na <i>job design</i> ; zbyt wysoki poziom inwestycji w menedżerów; zapewnienie wszystkim hybrydowości pracy; przywiązywanie nadmiernej uwagi do działalności sportowo-rekreacyjnej pracowników; nadmierna liczba czynników motywujących do sukcesji; nadmierne inwestowanie w metodykę <i>Design Thinking</i> ; stosowanie zbyt kosztownych rozwiązań z zakresu <i>human centered AI</i> ; zaspokajanie oczekiwań różnych generacyjnych subgrup; wdrażanie strategicznego <i>Facility Management</i>
Koszty utraconych korzyści	Rezygnacja z konstruowania map empatii przyczyniająca się do <i>quiet quitting</i> ; utrata pozytywnych rekomendacji firmy; utrata przychodów wynikająca z odejść pracowników i podążających za nimi klientów; rezygnacja z konstruowania trzypoziomowej piramidy doświadczeń pracowników; brak dbałości o relacje współpracowników/krytyka zindywidualizowanych stylów komunikowania się/nadużycie zaufania i tym samym doprowadzenie do negatywnych doświadczeń współpracy u pracowników skutkujących obniżeniem motywacji do współpracy; nieprzeprowadzanie treningów abaryetycznych; niewykorzystanie efektu augmentacji w przywództwie

Źródło: Opracowanie własne.

1.2.2.2. Model kosztów procesów (model PCM)

Już sama nazwa wskazuje, że model kosztów procesów (*Process Cost Method* – PCM), zaproponowany przez P. Crosby’ego [Zymonik, 2003, s. 104; Balon, 2006, s. 15 i nast.], jest zgodny z procesowym podejściem do zarządzania jakością. Jego aplikacja w obszarze EEM wymaga zatem – większego niż w przypadku ZZL – zakresu przeddefiniowania głównych kategorii (tabela 1.6).

Tabela 1.6. Model PCM – produkcja, ZZL, EEM

Produkcja	ZZL	EEM
1	2	3
Koszty wszystkich składowych każdego procesu (robocizny, maszyn, urządzeń, materiałów, zewnętrznego wspierania procesów)	Koszty realizacji poszczególnych subfunkcji personalnych, np. oceniania pracowników	Koszty kształtowania kategorii doświadczeń pracowników, np. doświadczania kultury organizacyjnej
Koszty ponoszone w związku z dostosowywaniem się do wymagań procesu dostarczania produktu i zaspokajaniem wszystkich potrzeb klienta	Koszty zapewnienia standardów ZZL wobec pracowników, np. standardów wymagań kompetencyjnych [Rostkowski, 2004]	Koszty zapewnienia odpowiedniej jakości doświadczeń, np. zapewnienia komfortu pracy

cd. tabeli 1.6

1	2	3
Koszty niedostosowania się do wymagań, popełnionych błędów, nieefektywności; koszty te wynikają z nieprawidłowości przebiegu procesu i powodują straty, np. czasu	Koszty niwelowania naruszeń standardów ZZL w realizacji subfunkcji personalnych, np. koszty niwelowania skutków skarg dotyczących łamania zasad konkurencji na stanowiska kierownicze czy koszty wynikające z niezapewnienia kultury bezpieczeństwa [Górska, 2004]	Koszty niwelowania punktów bólu pracowników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Górska [2004]; Rostkowski [2004].

Wobec tego modelu stawiany jest zarzut uznaniowości kwalifikowania kosztów (choć to nie jest najważniejsze w porównaniu do przyczyn podwyższonych kosztów), a także nieuwzględniania kosztów utraconych korzyści, kosztów szkód dla otoczenia (istotnych w warunkach zabiegania o zrównoważony rozwój) oraz kosztów (np. kosztów sądowych) niezwiązanych z miejscem ich powstawania [Tang, Aoieong, Ahmed, 2004, s. 22 i nast.].

1.2.2.3. Model PAF

Model PAF, uznawany za najczęściej stosowany [Popiel, 2019], bierze pod uwagę cztery rodzaje kosztów jakości:

- zapobiegania (*prevention costs*),
- badań i oceny (*appraisal costs*),
- wadliwości wewnętrznej (*internal failure costs*),
- wadliwości zewnętrznej (*external failure costs*).

Transfer kosztów zapobiegania na obszar EEM oznaczałby ujęcie w ich ramach m.in.:

- planowania, audytowania, analizowania jakości doświadczeń pracowników,
- zarządzania ryzykiem ich polepszania (np. przy użyciu metody FMEA),
- ponoszenia kosztów projektowania adekwatnych systemów pomiarowych, inwestycji szkoleniowych z zakresu EEM.

Jeśli chodzi o koszty badań i oceny, to powinny one obejmować m.in. planowanie, przeprowadzanie i archiwizowanie (wyników) eksperymentów ukierunkowanych na zaprojektowanie optymalnych doświadczeń dla danych pracowników czy zakup oprogramowania do rejestrowania ich wrażeń.

Odniesienie kosztów wadliwości wewnętrznej do EEM oznaczałoby wzięcie pod uwagę m.in. kosztów powtórzenia ww. eksperymentów i kosztów przeprojektowywania doświadczeń pracowników/kandydatów do pracy, natomiast odniesienie kosztów wadliwości zewnętrznej do EEM – m.in. koszty kar za naruszenia praw pracowniczych, koszty ponownego zatrudnienia byłych pracow-

ników po działaniach rekompensacyjnych wobec nich, a przede wszystkim koszty redefinicji strategii EEM dla organizacji.

Ostatnia z powyższych kwestii wymaga rozwinięcia. Opracowywanie i – w miarę takich potrzeb – redefiniowanie strategii EEM podkreśla aktualną rangę tej perspektywy ZZL jako priorytetu biznesu zyskującego na ważności [<https://pl.adp.com/o-adp/biuro-prasowe/te-trendy-zdominuja-hr-w-2025-roku.aspx>], obok takiej kwestii, jak stosowanie sztucznej inteligencji [<https://www.pb.pl/najwazniejsze-trendy-w-hr-w-2025-r-1230514>]. Przytaczane są [<https://wellbeingpolska.pl/najwazniejsze-trendy-hr-na-2025-rok/>] wyniki badań McKinsey, według których firmy sfokusowane na pozytywnych doświadczeniach pracowników „zauważają aż 16-krotnie wyższy poziom zaangażowania oraz wyższą skłonność pracowników do pozostania w firmie”.

Podkreśla się przy tym nie tylko ogólnie obecne znaczenie EEM, ale w szczególności korzyści z zawartej w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń pracowników personalizacji, przy czym personalizacja jest niekiedy utożsamiana z indywidualizacją [<https://mambiznes.pl/news/te-trendy-moga-zdominowac-hr-w-przyszlym-roku-nie-tylko-ai/>], bez wnikliwego pokazania relacji między tymi pojęciami, a także nimi oraz subiektywnością oraz autonomią [Reiss, 1981, s. 276-287] – ważnymi pojęciami dla EEM, gdyż subiektywizm oznacza m.in. obraz organizacji w oczach pracownika. Według Reissa [1981, s. 278] zakres personalizacji determinuje zakres autonomii i indywidualizacji (bez której nie ma personalizacji), natomiast subiektywność determinuje, będąc specyficzną formą personalizacji, również stopień wymiaru indywidualizacji (por. rozdz. 2).

1.2.2.4. Model strat społecznych jakości G. Taguchiego

Co do modelu strat społecznych jakości, opracowanego przez G. Taguchiego, japońskiego statystyka i inżyniera [<https://mfiles.pl/pl/index.php/Genichi%20Taguchi>; Taguchi, 1986, 1987; Dehnad, 1988; Schonberger, Knod, 1988; Taguchi i in., 1989; Bisgaard, 1990; Taguchi, Clausen, 1990; Taguchi, Jugulum, 2002; Taguchi, Chowdhury, Wu, 2004; Miecznikowski, 2010; Wawak, 2018], to polega on na szacowaniu strat wynikających z niedoskonałości produktów/usług (odchyłań od ich funkcjonalności) albo z niepożądanych (niekiedy wręcz szkodliwych) skutków ubocznych następujących w trakcie drogi do użytkownika [<https://www.jakosc.biz/koszty-jakosci/>]. Zdaniem G. Taguchiego każde odchylenie od wymagań i oczekiwań klienta (też: klienta wewnętrznego – A.L. i S.W.) jest stratą dla producenta [Zymonik, 2003, s. 109] lub dla pracodawcy (A.L. i S.W.), gdyż obniża – mówiąc językiem ekonomii doświadczeń – jakość doświadczeń oraz powoduje straty na wizerunku. Podejście G. Taguchiego zostało upublicznione w Japonii w latach 50. XX wieku, natomiast stało się znane w USA dopiero 30 lat później [<https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/tagdesgn-1.pdf>].

Metoda G. Taguchiego znalazła i znajduje wciąż zastosowanie w wielu obszarach aplikacyjnych, takich jak optymalizacja: produkcji, wielozadaniowości, sieci radiowej, sztucznej sieci neuronowej czy dynamicznej optymalizacji systemu [Rao i in., 2013] i w różnych obszarach gospodarki oraz gałęziach przemysłu [np. Grewal, 1992; Zakriya, Jones, 1994; Zhou, Heesom, Georgakis, 2007; Khorramshahgol, 2009; Sharma, Garg, 2012; Rahul, Pretesh, 2018; Gijo, Scaria, 2012; Karna, Singh, Sahai, 2012; Grześkowiak, Patla, Rogosz, 2015; Chauhan, Singh, Dwivedi, 2024].

Własna adaptacja tego podejścia do kosztów jakości pozwala wyszczególnić następujące przykłady kosztów strat społecznych w odniesieniu do *Employee Experience Management*:

- koszty utraty wizerunku pracodawcy wskutek wielu opinii byłych pracowników, których doświadczenia dotyczące organizacji są wybitnie negatywne,
- konieczność płacenia odszkodowań byłym pracownikom (przykładowo wobec których stosowano mobbing czy którym nie wypłacono należnego im wynagrodzenia za pracę),
- koszty ponownych zapełnień wakatów/poszukiwań pracowników,
- koszty (też materialne, odzwierciedlone w niższej wydajności pracy) utraty morale pracowników, którzy nie odeszli z pracy wyłącznie z powodu braku takich możliwości (reprezentując tzw. bezwarunkową lojalność z przymusu),
- koszty niezbędnych podwyżek płacowych u pracowników, którzy zaczęli demonstrować tzw. lojalność warunkową.

Czy jednak sama definicja jakości tego autora, przytaczana w ww. pozycjach literaturowych, skupiająca się wokół ograniczania zmienności jest przydatna na potrzeby kształtowania kosztów jakości w ramach EEM? Wydaje się, że tak, gdyż – sądząc po różnych aspektach jakości prezentowanych w literaturze przedmiotu [Grudowski, 1994] – wyróżnia się:

- jakość projektową (odpowiadającą m.in. projektowaniu nowych systemów interakcji: człowiek-komputer, m.in. w środowisku pracy),
- jakość przeprojektowywania [Kiersk-Królikowska, 2007] oraz
- jakość subiektywną (a więc np. percypowaną przez pracowników; obszar zmienności odbioru/postrzegania rzeczywistości organizacyjnej może być zmniejszony dzięki projektowaniu doświadczeń wysokiej jakości, niewymagających od razu polepszania; nie oznacza to w żadnym razie rezygnacji z personalizacji stanowiącej istotną kwestię w EEM).

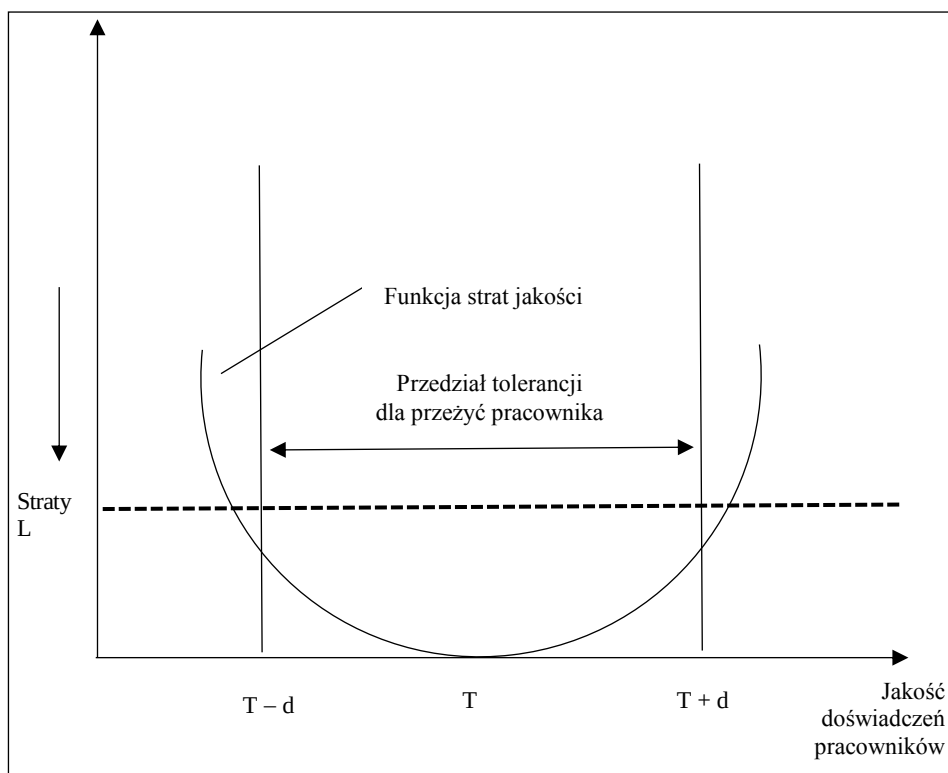
Tym samym zasady metody G. Taguchiego (projektowanie/przeprojektowywanie odporne na wariacje i minimalizacja strat z nich wynikających dzięki skutecznemu ograniczaniu wariacji) mogą być – z pewnymi zastrzeżeniami (np. dotyczącymi właśnie mówienia nie o procesach, lecz doświadczeniu, a także o sposobach konstruowania i dopuszczania do stosowania strategii personalizacji – por. rozdz. 2) i w pewnym zakresie – przeniesione na obszar EEM. W duchu tej perspektywy ZZL pozostaje też zasada optymalizacji czynników

determinujących jakość produktów/usług, gdyż dotyczy to także antecedencji (jakości) doświadczeń pracowników (czemu poświęcono dalsze rozdziały niniejszego opracowania). Jak już wcześniej wykazano [Lipka, Waszczak, 2024a], antecedencje doświadczeń pracowników podlegają (w ramach trzypoziomowej piramidy doświadczeń) kształtowaniu, jednakże – mając na względzie podziały w literaturze kwalitologicznej [Hamrol, 2005] determinant jakości na podlegające i niepodlegające kształtowaniu – warto byłoby w odniesieniu do ww. antecedencji rozpatrywać granice (np. ekonomiczne) tegoż kształtowania. Kształtowanie antecedencji, a tym samym jakości doświadczenia i doświadczeń miałyby na celu – jeśliby próbować adaptować (por. rys. 1.1) na grunt EEM funkcję strat jakości G. Taguchiego (prezentowaną m.in. przez Z. Zymonik [2003, s. 111]) – ograniczanie:

- punktów bólu pracowników (poprzez redukcję odchyłeń *in minus* pożądanej i rzeczywistej wartości (oferty) pracy dla pracownika poza obszar tolerancji), ale i jednocześnie
- nadmiernego (związanego z dodatkowymi kosztami dla organizacji) rozbudowania (częstotliwości, rodzajów) efektów WOW (czyli treści najwyższego poziomu trzypoziomowej piramidy doświadczeń [Lipka, Waszczak, 2024a]), czyli mówiąc językiem innej typologii kosztów jakości: przekroczenia wymagań (odchylenia *in plus* poza obszar tolerancji pracownika) oraz
- oddziaływania czynników zakłócających (np. błędów w interpretacjach rozumienia komfortu, punktów bólu czy personalizacji), prowadzącego do uzyskania odpowiedniej relacji (*signal to noise ratio*) jakości doświadczeń do zakłóceń (*robustness*), czyli odporności kreowania tych doświadczeń przez organizację na zakłócenia.

G. Taguchi i D. Clausing [1990, s. 68] zwracają uwagę na to, iż nawet mieszcząc się w przedziale tolerancji (tu – dopuszczalnych doświadczeń pracownika) może – z uwagi na multiplikowanie się odchyłeń – powodować straty. Tym samym funkcja strat jakości nie uwzględnia strat na dalszych etapach (tu – konsekwencji niewielkich, ale powtarzających się odchyłeń od oczekiwań pracowników w zakresie jakości przeżyć/doświadczeń w pracy). Jednakże jej stosowanie pozwala ocenić postępy w implementacji działań doskonalących oraz szacować trudno mierzalne i ukryte koszty [<https://wawak.pl/pl/content/koszty-jakosci-model-pcm>].

Ważny element metody G. Taguchiego stanowi ponadto projektowanie eksperymentów zorientowanych na optymalne „ustawienie” – ze względu na wpływ na jakość produktów/usług – czynników/parametrów produkcyjnych [<https://mfiles.pl/pl/index.php/Genichi%20Taguchi>]. Algorytm postępowania w tym zakresie (*Taguchi method flow chart*) można znaleźć w literaturze przedmiotu [Yusoff, 2008].



Objaśnienia:

T – spersonalizowana jakość doświadczeń dla pracownika,

L – straty,

d – odchylenie od T ,

K – wielkość stała,

$L = K (d - T)^2$ – funkcja strat (relacja sygnału, czyli doświadczeń, które organizacja powinna dostarczyć pracownikowi, do zakłóceń); im większe odchylenie, tym większa strata (na wizerunku pracodawcy niebędącego w stanie oferować – przy określonych nakładach – doświadczenia o określonej jakości, z najmniejszą możliwą wariancją). Adaptacja własna na podstawie: Zymonik [2003, s. 110].

Rys. 1.1. Próba adaptacji na obszar EEM funkcji strat jakości (*quality loss function*) G. Taguchiego

Źródło: Na podstawie: Taguchi, Elsayed, Hsiang, 1989, s. 36, za: Zymonik [2003, s. 111].

Przydatność różnego typu eksperymentów w odniesieniu do EEM zauważono już wcześniej [Lipka, 2024], jednak wykorzystanie pomysłów G. Taguchiego może w tym względzie uprościć sposoby ich przeprowadzania. G. Taguchi zaprezentował bowiem zastosowanie przy projektowaniu eksperymentów nie tylko standardowych, ale i zmodyfikowanych tablic ortogonalnych, łączących większą liczbę danych wejściowych [Taguchi, 1993; Sukthomya, Tannock, 2005; Peternek, 2006; <https://airacad.com/taguchi-methods-in-operational-experimentation>]. Powyższe Tsui, 1988], a także zastosowanie zmniejszającego odporność na zakłócenia (*robustness*) mechanizmu *signal-to-noise-relations* (relacji sygnału (wyniku) do zmie-

nającego wartość dla klienta/pracownika zakłócenia) pozwala testować więcej zmiennych/antecedencji z użyciem mniejszej liczby eksperymentów, dając przy tym porównywalne z innymi metodami (jak *Full Factorial Design*, *Fractional Factorial Design* czy *Plackett-Burman Design*) efekty [<https://theautomatedlab.com/article.html?content-doe-1>]. Tego typu podejście jest nawet przydatne do testowania strategii, co wykazują badania [Ritchie i in., 2024].

Wspierająco przy projektowaniu tego typu eksperymentów – do wyznaczania liczby testowanych parametrów/zmiennych – można też zastosować metodę FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*), wykres Ishikawa, czyli diagram rybiej ości, czy wykres Pareto-Lorentza [<https://support.microsoft.com/pl-pl/office/tworzenie-wykresu-pareto-a1512496-6dba-4743-9ab1-df5012972856>].

Egzemplifikację dotyczącą tego ostatniego prezentuje tabela 1.7 oraz rys. 1.2 (egzemplifikacje dotyczące dwóch pozostałych metod zawarto w dalszych rozdziałach).

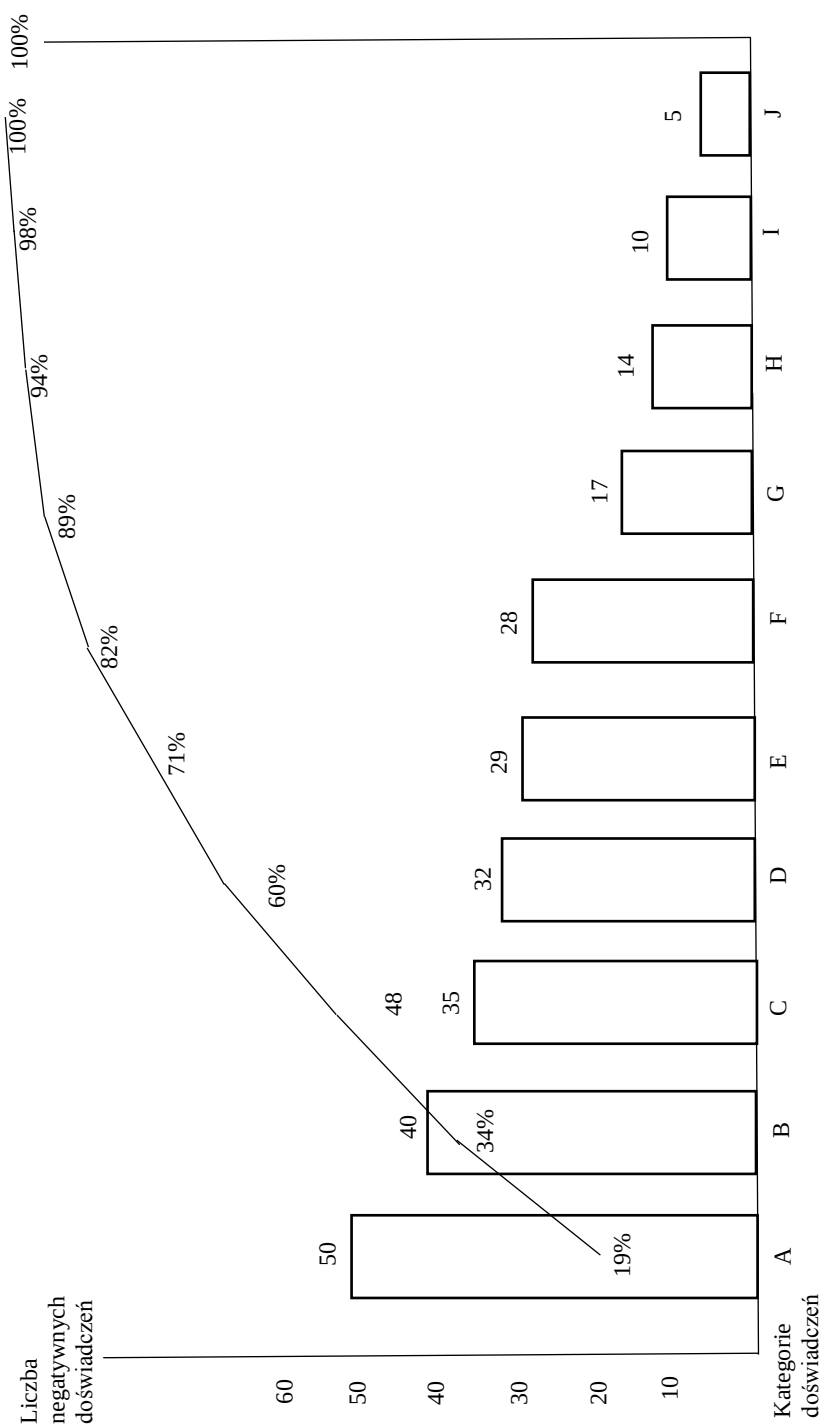
Tabela 1.7. Liczba ujawnionych negatywnych doświadczeń pracowników w zakresie uczenia się w organizacji w okresie n – przykład

Negatywne doświadczenia pracowników dotyczące uczenia się*	Liczba zarejestrowanych negatywnych doświadczeń w okresie n	Udział poszczególnych negatywnych doświadczeń w ich ogólnej liczbie w okresie n (po zaokrągleniu)
Autonomia/Sensowność pracy (A)	50	19
Stały konstruktywny <i>feedback</i> (B)	40	15
Inwestycje w menedżerów i innych pracowników (C)	35	14
Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności talentów (D)	32	12
Samodzielne określanie dynamiki uczenia się (E)	29	11
Dzielenie się wiedzą (F)	28	11
Postrzegane wsparcie coachingowe i mentorskie (G)	17	7
Inspirowanie (H)	14	5
Przyzwolenie na eksperymentowanie (I)	10	4
Opcje treningowe (J)	5	2

* Lipka, Waszczak [2024a].

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z wykresu, podstawową przyczyną negatywnych doświadczeń pracowników w zakresie uczenia się jest niewystarczająca autonomia pracowników i ich poczucie sensowności pracy (por. rozdz. 3). Na tej podstawie należałoby zatem skoncentrować aktywności polepszania doświadczeń pracowników w ramach EEM.



Rys. 1.2. Wykres Pareto-Lorentza w odniesieniu do negatywnych doświadczeń pracowników w zakresie uczenia się w organizacji w okresie n – przykład

Źródło: Opracowanie własne na podstawie tabeli 1.7.

2. Koszty jakości dostosowywania kontekstu wewnętrznego organizacji do uwarunkowań *experience economy*

2.1. Tworzenie i implementacja strategii (hiper)personalizacyjnych oraz związane z tym koszty jakości

2.1.1. Pojęcie i zakres personalizacji

Nowa perspektywa ZZL wymaga redefinicji dotychczasowych koncepcji i praktyk strategicznego ZZL, w tym klasyfikacji strategii personalnych. Z pewnością strategie EEM powinny – z uwagi na ich miejsce w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń – koncentrować się na personalizacji, podobnie jak w przypadku *Customer Experience Management* [<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is%20multiplying>].

Słowo „personalizacja” traktowane jest w literaturze przedmiotu [Gulati, 2016] jako ekstremalna forma zróżnicowanego marketingu (personalnego) i jeden z najbardziej obiecujących trendów ZZL w dobie analityki i sztucznej inteligencji. Słowo to wydaje się zresztą obecnie szlagwortem, który opanowuje nie tylko ZZL/EEM [Keuchel, 2019; Mühlbauer, 2023], ale i inne obszary, gdyż mówi się o personalizacji [Meier, Stöblein, Mertens, 2001; Gentsch, 2002; Graner, 2002; Riemer, 2002; Stöblein, Mertens, 2003; Hoffman, Raupp, 2006; Kühl, 2006; Eisenegger, Konieczny 2010; Imhof, 2010; Jucks, Hellmann, Riehemann, 2014; Jürgens, Stark, Magin, 2015; Hasenbein, 2015; Bender, 2020; Yegin, 2023; Bünnagel, 2024; Terstiege, 2024] m.in. w:

- internecie, e-portalach, tradycyjnych i nowoczesnych mediach (personalizacja treści),
- e-handlu, pozyskiwaniu klientów/pracowników i szerzej – ekonomii,
- stosowaniu (celowanej) terapii,
- polityce/kampaniach wyborczych,
- prawie,
- komunikowaniu się, m.in. w ramach systemów informacyjnych z interesariuszami organizacji,
- tworzeniu reputacji,

- doradztwie,
- edukacji, e-dydaktyce,
- uczeniu maszynowym.

Fenomen personalizacji zakotwiczony jest zatem co najmniej w takich płaszczyznach [Nessmann, 2008, s. 62, za: Unterwieser, 2009], jak:

- kontekst społeczny (pole napięć: indywiduum – społeczeństwo),
 - kontekst publicznego komunikowania się,
 - organizacja,
- a rozwojowi tego fenomenu sprzyjają liczne uwarunkowania, które można ująć w następujące centralne kategorie [Nessmann, 2008, s. 833, za: Unterwieser, 2009, s. 22-24]:
- transgresje międzypokoleniowe, w tym trend ku indywidualizacji,
 - rozwój nowoczesnych mediów,
 - narcystyczne zachowania,
 - nowe wymagania rynku pracy związane z koniecznością tworzenia swoich osobistych marek.

W odniesieniu do transgresji międzypokoleniowych należy dopowiedzieć, że dla generacji „Z” personalizacja (czyli nadawanie czemuś osobistego charakteru) to konieczność, a nie tylko *nice-to-have* [<https://netzpalaver.de/2023/05/27/die-generation-z-mit-der-richtigen-personalisierungsstrategie-ansprechen/>], a nie-spersonalizowanie (np. w postaci ważności informacji dla danej osoby, jej potrzeb wsparcia czy aktualnego kontekstu, nie mówiąc już o stosowaniu języka maszynowego) wywołuje u osób reprezentujących to pokolenie niezadowolenie [<https://upload-magazin.de/46639-personalisierung-aber-richtig-der-effektive-weg-zu-mehr-kundenvertrauen/>].

Wśród korzyści personalizacji doświadczeń w odniesieniu do pracowników w organizacji wymienia się [<https://wellbeingpolska.pl/najwazniejsze-trendy-hr-na-2025-rok/>]:

- doskonalsze dopasowanie wartości pracownika do wartości kultury organizacyjnej,
- skuteczniejszy i sprawniejszy przebieg procesu *onboardingu*,
- efektywniejsze szkolenia [por. też Kowalkiewicz, 2024] oraz – generalnie – efektywniejsze pożytkowanie kapitału ludzkiego w organizacji.

Wskazuje się ponadto, iż personalizacja odgrywa kluczową rolę w kształtowaniu satysfakcji z pracy [Grover, Chawla, 2025]. Warto zatem ponosić na nią koszty jakości (jak wymieniane w modelu kosztów procesów PCM), zwiększając przez to komfort (psychiczny) pracy.

Z treści II edycji raportu HP Work Relationship Index (WRI) [<https://itwiz.pl/jak-poprawic-relacje-pracownikow-z-praca-zapewnic-i-i-spersonalizowane-doswiadczenia-zawodowe/>], odnoszącego się do przeprowadzonych w 12 krajach i w różnych branżach badań 15 600 osób, potwierdzono ww. wyniki badań

McKinsleya dotyczące wpływu spersonalizowanych doświadczeń (u 64% pracowników biurowych) na ich mocniejsze zaangażowanie w rozwój firmy, a ponadto ich wpływ na:

- samopoczucie (wpływ znaczący dla 69% badanych),
- ich dłuższą retencję u obecnego pracodawcy (według 68% respondentów),
- gotowość do rezygnacji (u 87% badanych) – przy ich uzyskiwaniu – do rezygnacji z części swojego wynagrodzenia (średnio z 14% tego wynagrodzenia, a u przedstawicieli generacji „Z” – z nawet 19% tegoż wynagrodzenia).

Jak wynika z literatury przedmiotu [<https://pl.adp.com/o-adp/biuro-prasowe/te-trendy-zdominuja-hr-w-2025-roku.aspx>], personalizacja doświadczeń może m.in. dotyczyć:

- różnicowania zakresu zadań pracy (może być ono dokonywane przez wykonawcę w ramach *job craftingu* – zob. rozdz. 3),
- stylu komunikowania się,

dzięki czemu oczekiwania: pracobiorca-pracodawca stają się bardziej realistyczne, co ułatwia radzenie sobie ze stresem i wypaleniem zawodowym.

2.1.2. Rodzaje kosztów jakości przy (hiper)personalizacji doświadczeń pracowników

Wdrażanie strategii personalizacji doświadczeń i odpowiadających im działań na szczeblu taktyczno-operacyjnym wymaga jednak, jak zaznaczono na wstępie, ponoszenia określonych kosztów jakości. Przy tego rodzaju implementacji należy pamiętać, że choć odbywa się ona w nowym ekonomicznym kontekście, to jednak stanowi – jak można wnioskować z analizy literatury przedmiotu [Reiss, 1981] – swego rodzaju wzbogacenie dorobku z zakresu kierowania pracownikami i humanizacji pracy, co oznacza *recykling* pewnych idei, które mają szansę mocniej wykiełkować w obecnych, bardziej niż kiedyś (choćby ze względu na mocniejszy głos obecnych pracobiorców i możliwości techniczno-organizacyjne) sprzyjających warunkach. Trudno przecież zaprzeczyć, że np. dehumanizacja znana zwłaszcza z lat 70. XX wieku w zarządzaniu zasobami ludzkimi to dzisiejsze punkty bólu w EEM, natomiast personalizacja, choć nawiązuje do indywidualizacji (dostosowywania do potrzeb jednostki), to jednak nie jest z nią tożsama [Drumm (red.), 1989; Sichler, 2006].

Weryfikacja przez organizację własnych postępów we wdrażaniu personalizacji na tle innych firm (z branży, na lokalnym rynku) związana jest z kosztami diagnozy personalizacyjnych benchmarków (o ile takowe uda się ustalić), np. w zakresie:

- stopnia dostosowywania treści wiadomości do potrzeb i preferencji odbiorcy [Osburn, 2019],

- stopnia autonomii przy wyborze pakietów świadczeń [Barringer, Milkovich, 1998; Cole, Flint, 2004; Lin, Kelly, Trenberth, 2011], negocjowaniu umów pracy [Fernandez, Gallardo-Gallardo, 2021], ustalaniu motywatorów (w tym programów *wellness*, programów repatriacji/powrotów do firmy, treści gamifikacji w pracy czy ścieżek karier) [Chatman, 1989; Bal, Dorenbosch, 2015].

Diagnozy tego typu mogą np. doprowadzić do wniosków, że firma nie nadąża za swoimi konkurentami na rynku pracy w zakresie personalizacji:

- *feedbacku* dla pracowników, stanowiącego zarówno kompas dla personalizacji, jak i jej przedmiot (jako jednej z antecedenencji doświadczeń pracowników),
- inspirowania (antecedenencji doświadczeń, podobnie jak w przypadku *feedbacku* z zakresu uczenia się), nieuwzględniającego jednocześnie różnych modułów doświadczeń (np. relacyjno-sensorycznego),
- warsztatów budowania zaufania (stanowiącego antecedenencję doświadczania współpracy),
- doceniania pracowników, np. poprzez specjalne podwyżki czy wyróżnienia.

Tym samym może nie uzyskiwać na odpowiednim poziomie określonych skutków. Takowe mogą być określane na podstawie modeli/ujęć EEM (autorstwa: IBM, Globforce Framework, 2016; Flynn, Mazor, 2017; Morgan, 2017; Maylett i Wride, 2017; Yildiz i in., 2020; Nürnberg, 2023) lub wyników badań empirycznych z tego zakresu. Jak wynika z publikacji zawierających ich systematyczny przegląd [Rohayati, Dwidienawati, Aniesta i in., 2025, s. 21], najczęściej badanym skutkiem jest pozytywne i kreatywne zachowanie, natomiast rzadziej przedmiot eksploracji stanowią takie skutki, jak:

- wykonywanie pracy i jej wydajność [np. Mauno i in., 2023],
- *involvement* i zaangażowanie [np. De Clerq, Pereira, 2019],
- osobowość [np. Roskams i in., 2021],
- dobrostan i szczęście [np. De Giorgio, 2023],
- satysfakcja [np. Ho i in., 2022].

Z przeprowadzonej przez autorów niniejszego opracowania analizy porównawczej wynika, że w modelu IBM, Globforce Framework [2016] jako rezultaty występują: zachowania i działania, osiągnięcia, szczęście, wigor i wydajność pracy, a zatem punkty zbieżne z badaniami empirycznymi dotyczą: wykonawstwa/wydajności oraz dobrostanu/szczęścia. Dodatkowo w modelu J. Morgana jako zmienna wynikowa występuje postrzeganie firmy, nieuwzględnione w ww. badaniach empirycznych, co można zidentyfikować jako lukę badawczą. Ponadto trzeba zauważyć, iż obydwie źródła informacji o skutkach doświadczeń pracowników nie podają czasu retencji w organizacji. Ta luka badawcza jest zastanawiająca, wzięwszy pod uwagę obecne socjoekonomiczne warunki na rynkach pracy, tj. obecność na nich od stosunkowo niedawna tzw. płynnego pokolenia [Bauman, Leoncini, 2018], cechującego się wysoką częstością zmian pracy, czyli niską medianą stażu pracy u jednego pracodawcy.

Bezpośrednie i pośrednie koszty jakości będą raczej wyższe w przypadku strategii hiperpersonalizacyjnych niż tradycyjnych strategii personalizacyjnych, gdyż w przypadku tych pierwszych [<https://neuland.ai/news/personalisierung-durch-ki/>]:

- baza danych może być szersza,
- występuje użycie technologii (sztuczna inteligencja, uczenie maszynowe, internet rzeczy),
- oczekiwana jest reakcja w czasie rzeczywistym (a nie opóźniona),
- występuje nie standardowe, lecz zindywidualizowane i elastyczne w czasie, tj. dynamiczne dostosowanie [<https://www.startups-im-internet.de/gruenderwissen/marketing/personalisierung-im-marketing-wie-man-kundenloyalitaet-aufbaut/>],
- należy spodziewać się większej zwinności oraz kompleksowości/holistyczności w oddziaływaniu na odbiorcę,
- możliwa jest predykcyjna (sterowana sztuczną inteligencją) personalizacja dzięki wykorzystaniu algorytmów maszynowego uczenia się [[https://www.kameleon.com/de/personalisierung#Manuelle Personalisierung oder praediktive Personalisierung?](https://www.kameleon.com/de/personalisierung#ManuellePersonalisierungoderpraediktivePersonalisierung?)].

Chodzi zatem o koszty (zapewnienia jakości, profilaktyki) ponoszone na zakup adekwatnej do potrzeb technologii i infrastruktury IT oraz na dostosowywanie do oczekiwań pracowników treści e-maili, stron internetowych (*Websites*), aplikacji (*Apps*) czy usług przesyłu strumieniowego (*Streaming*) oraz budowy Systemów Zarządzania Treścią (*Content-Management-Systeme*), których funkcjonowanie byłoby atrakcyjne dla danej osoby i kreowałoby szyte na jej miarę, tj. precyzyjne i zindywidualizowane przeżycia/doświadczenia, charakterystyczne dla EEM.

Personalizacja związana jest z kosztami zgodności (wkładu do sukcesu organizacji) w znaczeniu koncepcji modelu strukturalnego kosztów jakości opartych na zasadzie ryzyka [Zymonik, 2003, s. 87-88]. Jednakże koszty jakości personalizacji są też związane z zarządzaniem ryzykiem (przez co mogą być określane z wykorzystaniem metody FMEA) oraz z kosztami przekroczenia wymagań, implikowanymi nadmierną personalizacją, mogącą prowadzić do nadużyć w zakresie RODO, a także do dyskomfortu pracownika, który czuje się kontrolowany [<https://acceleraid.ai/unternehmen/blog/ai-assistenten-die-zukunft-der-personalisierung-2/>], mając poczucie, iż personalizacja wkracza w jego sferę prywatności [<https://emplibot.com/was-sind-effektive-e-commerce-personalisierungsstrategien>]. Zagrożenia nie będą raczej stanowiły koszty przekroczenia wymagań w przypadku integracji cyfrowej i niecyfrowej personalizacji (*cross-channel-integration*) – pod warunkiem ich kosztowej optymalizacji. Tego rodzaju przekonanie wynika z miejsca tej integracji wśród innych strategii personalizacyjnych (takich, jak: segmentacja czy automatyzacja procesów personalnych) [<https://copymate.app/de/blog/multi/personalisierung-ein-personalisiertes-ansatz-zum-kunden-als-schlu>

essel-zum-erfolg-im-modernen-marketing] oraz znaczenia jej stosowania w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku pracy dzięki nowemu pozycjonowaniu ZZL [<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung/article/hrm-eine-neupositionierung-des-hrm-ist-gefragt>] oraz sukcesom w EEM [<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalstrategie/article/hrm-eine-neupositionierung-des-hrm-ist-gefragt/>].

Co oczywiste, samo testowanie przydatności danych strategii (hiper)personalizacyjnych wymaga poniesienia określonych bezpośrednich i pośrednich kosztów jakości, w tym kosztów użycia metod analizy strategicznej. Mogą bowiem w przypadku różnych strategii wystąpić różnice w uzyskiwaniu takich rodzajów korzyści różnych stopni spersonalizowania ZZL/EEM, jak [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313223000295>]:

- wydajność pracy,
- klimat pracy,
- elastyczność,
- wyniki finansowe,
- zwrot z inwestycji w kapitał ludzki czy siły przyciągania talentów do organizacji [<https://www.sciencedirect.com/journal/asia-pacific-management-review/publish/guide-for-authors>].

Przyczyny uzyskiwania odmiennych efektów należy szukać m.in. w zakresie wykorzystania analityki HR oraz sztucznej inteligencji [Huang i in., 2023]. Można mieć zatem do czynienia ze spersonalizowanymi rekomendacjami, ustaleniami, programami czy praktykami. Ponadto określone efekty, a raczej ich brak/niewystarczalność mogą wynikać z kosztów niezgodności pomiędzy wymaganiami pracowników a ich spełnieniem. Może to generować koszty strat społecznych w postaci np. kosztów uszczerbku na wizerunku pracodawcy czy jego marce. Ich uniknięcie wymaga dokładnego przyjrzenia się treściom strategii personalizacyjnych (tabela 2.1).

Specyfikując koszty jakości, nie można też zapominać o kosztach zmian kulturowych związanych chociażby z innym podejściem do *feedbacku* [Eisenecker, Wehmeier (red.), 2010]. Tego rodzaju koszty nierzadko pozostają ukrytymi (*hidden quality costs*) lub niewidocznymi (*invisible costs*), tj. nie podlegają rejestracji i nie zarządza się nimi [Yang, 2008], choć mogą mieć znaczący udział w całkowitych kosztach jakości, co – jak już nadmieniono – jest ilustrowane górą lodową kosztów jakości [Wood, 2007, s. 7].

Tabela 2.1. Substrategie personalizacji doświadczeń pracowników

Substrategia personalizacji doświadczeń	Kategoria doświadczenia/ Antecedencja doświadczeń	Dominujący moduł/moduły doświadczeń
1	2	3
Indywidualizacja sposobów budowania zaufania	Doświadczenie współpracy/ Postępowanie <i>fair</i> i zaufanie	Moduł relacyjny
Indywidualizacja socjalizowania pracownika w organizacji	Doświadczenie współpracy/Poczucie przynależności	Moduł relacyjny
Pielęgnowanie tożsamości pracownika w zespole/Indywidualizacja relacji pomiędzy poszczególnymi osobami w zespole	Doświadczenie współpracy/ Zespołowe środowisko pracy. Małe upodmiotowione zespoły. Relacje współpracowników	Moduł relacyjny
Indywidualizacja stylów i sposobów (kanałów, narzędzi, częstotliwości, typów, poziomów, treści i zakresu) komunikowania się	Doświadczenie współpracy/ Transparentna i jasna komunikacja. Uczciwe traktowanie pracowników	Moduł relacyjny
Indywidualizacja form, treści i stopni wsparcia organizacyjnego (dla rozwoju, kreatywności, autonomii, kontraktu psychologicznego, dobrostanu/ równowagi praca-życie)	Doświadczenie uczenia się/Wsparcie organizacyjne	Moduł intelektualny
Indywidualizacja sposobów dzielenia się wiedzą (w tym wykorzystywanych narzędzi informatycznych i aplikacji) oraz motywowania/gratyfikacji za nie	Doświadczenie uczenia się/Dzielenie się wiedzą	Moduł intelektualny
Indywidualizacja treści, form, częstotliwości, czasu i przestrzeni aktywności oraz sposobów jej finansowania	Doświadczenie uczenia się/Opcje treningowe	Moduł intelektualny (treningi pracy umysłowej, np. treningi twórczości) Moduł behawioralny (aktywność sportowo-rekreacyjna)
Personalizacja procesów nadawania sensu/znaczenia wykonywanej pracy z wykorzystaniem różnych form <i>job craftingu</i>	Doświadczenie uczenia się/ Autonomia pracy i jej sensowność	Moduł intelektualny (nadawanie sensu pracy) Moduł behawioralny (modelowanie pracy)
Dopasowywanie do poszczególnych osób sposobów reagowania na działanie, zachowanie (np. jeden kanał komunikacyjny lub <i>omnichannel</i>) na bazie <i>Feedback Orientation Scale</i>	Doświadczenie uczenia się/ <i>Feedback</i>	Moduł behawioralny
Zróżnicowanie stopni swobody w zakresie <i>knowledge acquisition</i> , wykorzystania <i>counsellingu</i> oraz pomiaru uzyskiwanych celów rozwojowych	Doświadczenie uczenia się/ Samodzielne określanie dynamiki uczenia się	Moduł intelektualny
Dywersyfikacja procesów inwestowania w kapitał ludzki	Doświadczenie uczenia się/Inwestycje w menedżerów i innych pracowników	Moduł intelektualny
Personalizacja procesów inspirowania się/ innych osób oraz warunków w środowisku pracy ułatwiających ten proces	Doświadczenie uczenia się/Inspirowanie	Moduł intelektualny Moduł sensoryczny

cd. tabeli 2.1

1	2	3
Dopasowanie zakresu, częstotliwości i form eksperymentowania do zindywidualizowanych potrzeb podejmowania ryzyka	Doświadczenie uczenia się/Otwartość na eksperymentowanie	Moduł intelektualny
Personalizacja typów karier poprzez zróżnicowanie udziału organizacji w ich konstruowaniu i finansowaniu (od zaprogramowania kariery do <i>customized career</i>)	Doświadczenie uczenia się/Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności klientów	Moduł intelektualny
Personalizacja dynamiki wymiany obietnic oraz niepisanych zobowiązań	Doświadczenie przywództwa/Kontrakt psychologiczny	Moduł emocjonalny
Personalizacja dialogu pracobiorcy i pracodawcy	Doświadczenie przywództwa/Głos pracowników	Moduł emocjonalny Moduł intelektualny
Uwzględnienie różnic odczuć pracowników dotyczących <i>self determinantion</i> oraz <i>sense of security</i>	Doświadczenie przywództwa/ <i>Empowerment</i>	Moduł emocjonalny
Uwzględnienie różnic w potrzebach władzy/deinfluentyzacji oraz preferowanych sposobów ich zaspokajania	Doświadczenie przywództwa/Zarządzanie partycypacyjne	Moduł intelektualny Moduł emocjonalny
Personalizacja zakresu i wymiarów łączenia celów organizacyjnych i indywidualnych w różnych etapach cyklu życia pracownika w organizacji	Doświadczenie przywództwa/Wspólna wizja i zaangażowanie. Poczucie celów. Oczekiwanie	Moduł emocjonalny
Stosowanie <i>individualized consideration</i>	Doświadczenie przywództwa/Transformacyjny styl kierowania	Moduł emocjonalny
Respektowanie różnic inter- i intraindywidualnych w poziomie wydajności pracy	Doświadczenie przywództwa/Zwinne zarządzanie wydajnością	Moduł behawioralny
Respektowanie podobieństw i różnic w hierarchiach wartości poszczególnych pracowników	Doświadczenie przywództwa/Odzwierciedlanie wartości organizacyjnych	Moduł emocjonalny
Respektowanie różnic w umiejscowieniu pracowników na continuum: pełne zdrowie...choroba oraz różnic w potrzebach przyjmowania ingerencji ze strony organizacji	Doświadczenie kultury organizacyjnej/Dbałość o dobrostan	Moduł emocjonalny
Dopasowywanie treści i warunków pracy do zasobów i oczekiwań pracowników, tj. spersonalizowanie dopływu bodźców wizualnych, słuchowych, smakowo-zapachowych, haptycznych	Doświadczenie kultury organizacyjnej/Humanistyczne stanowiska pracy	Moduł sensoryczny Moduł emocjonalny
Adekwatność instrumentów doceniania/gratyfikowania do dynamiki potrzeb/oczekiwań pracowników	Doświadczenie kultury organizacyjnej/Docenianie, gratyfikowanie	Moduł emocjonalny
Szycie na miarę wszystkich trzech (szkolenia, mobilność, nowe zadania pracy) instrumentów rozwoju	Doświadczenie kultury organizacyjnej/Ustawiczne uczenie się, rozwój	Moduł intelektualny Moduł behawioralny

cd. tabeli 2.1

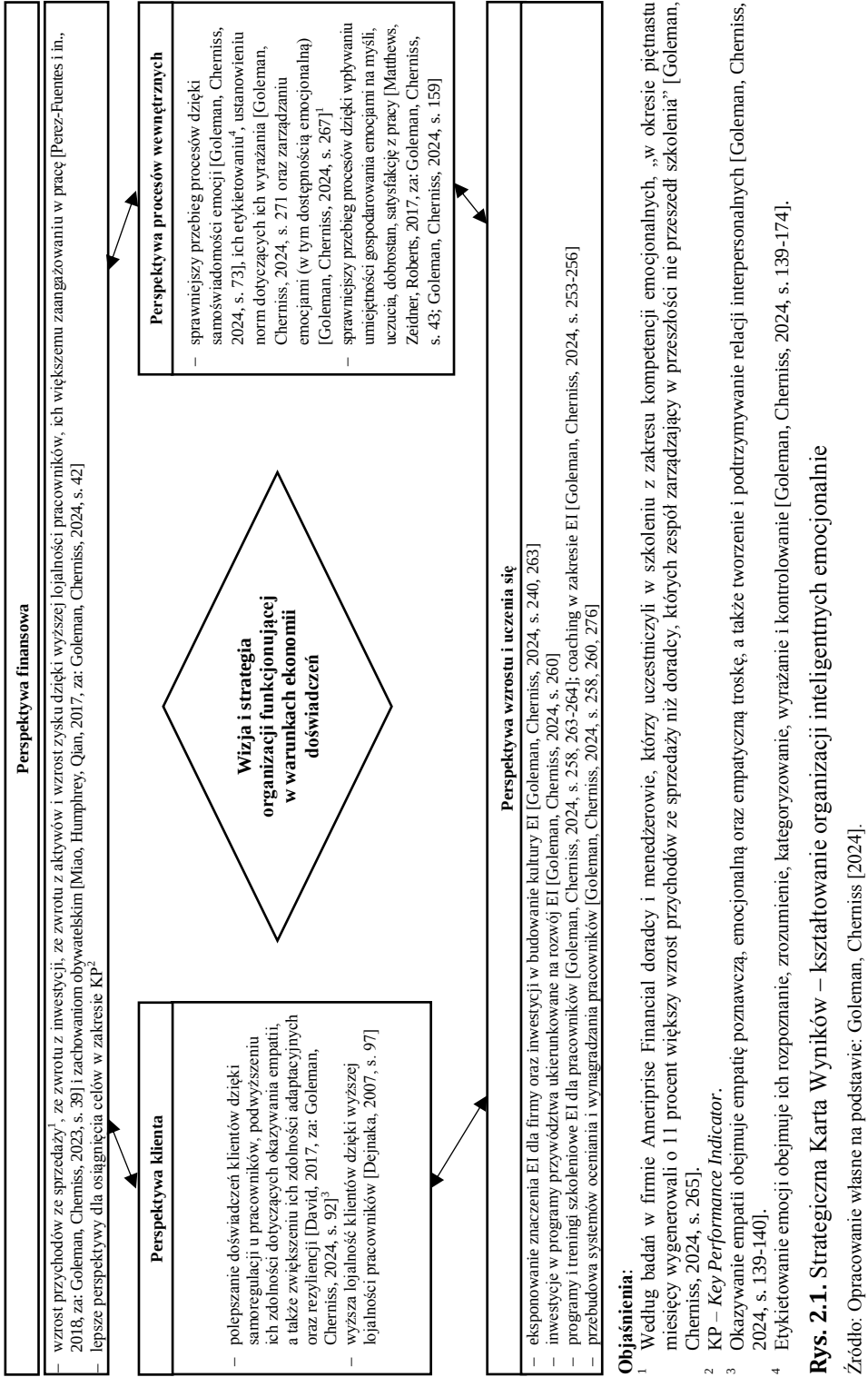
1	2	3
Uwzględnienie różnic w potrzebach i stopniach akceptacji zmienności oraz nakładach na przygotowanie się do nich	Doświadczenie różnorodności/ Zmienność środowiska pracy	Moduł sensoryczny Moduł intelektualny
Uwzględnienie różnic w potrzebach pozytywności, sprawiedliwości i inkluzywności	Doświadczenie różnorodności/ Różnorodność, pozytywność, sprawiedliwość, inkluzywność stanowisk pracy	Moduł emocjonalny
Rozszerzanie spektrum dostępnych opcji	Doświadczenie różnorodności/ Elastyczność, wieloopcjonalność	Moduł emocjonalny
Przeciwdziałanie (różnie nasilonym) potrzebom (nie)ograniczania współpracy z innymi podmiotami	Doświadczenie różnorodności/ Możliwość zapraszania innych osób	Moduł behawioralny

Źródło: Na podstawie: Lipka, Waszczak [2024a].

2.2. Koszty jakości budowania kultury inteligencji emocjonalnej

Adekwatną kulturą do ekonomii doświadczeń (ale też – do sytuacji kryzysów wspólnotowości [Przybylska, 2019, s. 9-29]) – ze względu na charakteryzowanie *experience economy* m.in. poprzez moduł emocjonalny – będzie kultura określana w literaturze przedmiotu [Szpunar, 2018] kulturą emocji lub kulturą EI – inteligencji emocjonalnej [Goleman, Cherniss, 2024, s. 257-276]. Znajduje ona dla tej kultury odzwierciedlenie w module emocjonalnym ekonomii doświadczeń, gdyż istotnościowym komponentem wszelkich działań są właśnie emocje [Konecki, 2014, s. 19]. Są one w tej kulturze – w odróżnieniu od kultury powsięgliwej – aprobowanymi, nietłumionymi obowiązującymi normami i artefaktami sposobami ekspresywnego komunikowania się. Dzięki temu wyrażają autentyczne, niekontrolowane i niechowane za obowiązującymi skryptami (w rozumieniu teorii samoświadomości-skryptów [Nęcki, 2000]) przeżycia konstytuujące doświadczenie w środowisku pracy.

Dawanie wyrazu emocjom oznacza przy tym dzielenie się nimi [Cacian, Gordon, 1988, s. 314]. Ranga tak rozumianego dzielenia się w kulturze emocji nie jest niższa niż ranga dzielenia się wiedzą, podobnie jak wyniki pracy (zwłaszcza te uzyskiwane kosztem innych) nie są ważniejsze od wykazywanej wobec innych (współpracowników, klientów, kierujących) empatii i troski oraz wkładu w budowanie pracy zespołowej i relacji. Zresztą – co można by zwizualizować za pomocą Strategicznej Karty Wyników (por. rys. 2.1) – dbałość o rozwój EI w organizacji owocuje np. wzrostami przychodów ze sprzedaży [Goleman, Cherniss, 2024, s. 265].



Autentyzm w wyrażaniu uczuć (stanowiących głos emocji) w kulturze EI oznacza w szczególności dostępność emocjonalną kierowników, ale nie może jednak oznaczać np. odreagowywania swoich frustracji na innych osobach [Goleman, Cherniss, 2024, s. 266-267]. Kultura ta bowiem zakłada samozarządzanie emocjonalne [Goleman, Cherniss, 2024, s. 258], tj. zdolność do kontroli impulsów i regulacji emocjonalnej, a także akceptację „norm dotyczących właściwego wyrażania emocji” [Goleman, Cherniss, 2024, s. 271], które przekładają się na właściwe dla nich artefakty i (ekspresyjne) zachowania – składowe kultury organizacyjnej. Jej rdzeń to wartości skupiające się na relacjach, a nie na transakcjach [Goleman, Cherniss, 2024, s. 269].

Zorientowane na polepszanie doświadczeń pracowników budowanie kultury EI wymaga poniesienia m.in. następujących kosztów jakości, stanowiących głównie koszty prewencji:

- kosztów szkoleń i warsztatów z zakresu sposobów przekazywania (poprzez różne media) w organizacji ładunków emocjonalnych komunikatów budujących poczucie interakcji i wspólnotowości/przynależności [Morreale, Spitzberg, Barge, 2007, s. 409], stanowiącej antecedencję doświadczeń pracowników;
- kosztów uruchomienia platform społecznościowych pracowników (jak *Yammer* lub *Workplace by Meta*), ułatwiających dzielenie się uczuciami (np. przeżywanymi w związku z degradacją, utratą pracy czy śmiercią bliskiego współpracownika i innych krytycznych zdarzeń) w warunkach samozarządzania swoimi emocjami;
- kosztów włączenia EI do „modelu kompetencji przywódczych organizacji” [Goleman, Cherniss, 2024, s. 260], a co za tym idzie przygotowania liderów do tworzenia organizacji inteligentnej emocjonalnie, tj. zrealizowania określonych programów przywództwa [Goleman, Cherniss, 2024, s. 258], ułatwiających m.in. zarówno zrozumienie, na jakim etapie kontinuum autodeterminacji [Ryan, Deci, 2000, s. 61] znajduje się określony pracownik, tzn. jakie motywy kierują jego zachowaniami/działaniami, jak i „odczytanie słabych sygnałów” stresorów (np. ciągłej presji na pracowników czy innych czynników, wobec których brak jest zautomatyzowanych reakcji adaptacyjnych), które – szczególnie w warunkach ekspozycji na chroniczny stres i/lub traumatyczne zdarzenia – mogą prowadzić do wypalenia zawodowego pracowników (*burnout*), odczuwanego notabene przez rosnący odsetek pracowników [Infinite Potential, „The State of Workforce Burnout 2023, <https://infinite-potential>] lub – przeciwnie – do odczuwania nudy w pracy, też odbieranej jako stresor [Goleman, Cherniss, 2024, s. 105] i niedoszacowywanej, jeśli chodzi o jej skutki [Lie, Kaltiainen, Hakanen, 2024];
- kosztów treningów budowania rezyliencji (w tym samopercepcji swojej wartości, przejmowania odpowiedzialności, dopuszczania elastyczności (zmiany taktyki działania) oraz akceptacji swojej sytuacji i przyjęcia pomocy od in-

nych w warunkach traumy) jako składowej dbałości nie tylko o emocjonalny, ale i fizyczny, mentalny i relacyjny dobrostan (*wellbeing*) organizacji i jednocześnie składowej kapitału psychologicznego pracowników [Dello Russo, Stoykova, 2015], uzupełniających koszty diagnozy źródeł stresu w organizacji oraz pomocy medycznej dla pracowników, czyli koszty interwencji organizacyjnych drugiego, pierwszego i trzeciego stopnia [Winiarska-Molek, 2020];

- kosztów budowania poczucia koherencji [Antonovsky, 2005] pracowników (tj. zrozumiałości/przewidywalności bodźców w środowisku pracy, zaradności w sprostaniu wynikających z nich wymaganiom oraz sensowności (poczuciu wartości podejmowanych wyzwań));
- kosztów promowania przez firmę inteligencji emocjonalnej [Goleman, Cherniss, 2024, s. 276].

Część z tych kosztów jest trudno mierzalna, a część można także określić ukrytymi kosztami.

2.3. Koszty jakości przebudowy struktury organizacyjnej

2.3.1. Ewolucja modeli funkcji personalnej

Choć uwarunkowania strategiczne i kulturowe są istotne w dopasowywaniu organizacji do funkcjonowania w warunkach ekonomii doświadczeń, to nie można też zapominać o potrzebie adekwatnej transformacji uwarunkowań strukturalnych, komplementarnych do nich i tworzących wraz z nimi kontekst wewnętrzny dla ZZL/EEM. W tym celu niezbędne jest prześledzenie ewolucji funkcji personalnej oraz krytyczna analiza i ocena dotychczasowych systematyzacji subfunkcji personalnych z perspektywy *experience economy*.

W literaturze przedmiotu [Król, 2006, s. 36-42] prezentowana jest ewolucja funkcji personalnej obejmująca:

- model tradycyjny (*homo economicus, economic human*, koniec XIX i początek XX wieku),
- model stosunków współdziałania (*social human*, 1930-1940),
- model behawioralny i humanistyczny (*other-direction man and self-actualizing man*, 1950-1960),
- model zasobów ludzkich (*complexman*, 1960-1980),
- model kapitału ludzkiego (*human capital model, learning and knowledge-sharing man*, koniec XX i początek XXI wieku).

Ponadto dostrzegana jest konieczność poszerzenia spektrum praktyk HRM [Kohont, Svetlik, Bogićević-Milikić, 2015]. Jeśli chodzi o architekturę HRM, to postulatem jest cyfrowa transformacja w związku z rewolucją cyfrową 4.0 do E-HRM [Sturm, Huff, Weller, 2020; Sakarina i in., 2022; Moczydłowska, 2023].

Natomiast transformacja struktury organizacyjnej HRM w odpowiadającą *experience economy* stanowi lukę badawczą.

Wydaje się, iż koncepcyjną kontynuacją ewolucji funkcji personalnej na miarę ekonomii doświadczeń może stanowić model wszechdoświadczalności oznaczający pracownika chłonnego „wrażenia/doznania natury sensorycznej, emocjonalnej, intelektualnej, behawioralnej i relacyjnej celem kolekcjonowania przeżyć i budowania doświadczeń na ich podstawie” [Lipka, 2024, s. 122]. Kierunek tej transformacji musi być ustalony poprzez adekwatną architekturę HRM. Musi być w niej uwzględniony komponent technologiczny, ale przebudowa architektury nie może się wyłącznie ograniczać do niego, tak jak nie ograniczają się do niego determinanty doświadczeń pracowników, na co wskazuje przykładowo model *Employee Experience Management* autorstwa J. Morgana [2017].

2.3.2. Architektura HRM – krytyczna ocena z perspektywy *experience economy*

Architektura HRM (*Human Resource Architecture*) rozumiana jest jako ogólna, objaśniająca zachowanie/decyzje i działania organizacji, struktura (wewnętrzna, ale i mająca związek z bliższym i dalszym otoczeniem organizacji konfiguracja określonych elementów) i – stanowiący część designu organizacji (*organization design*) – projekt systemu jej zasobów ludzkich, w skład którego wchodzi powiązane ze sobą celem uzyskania efektu synergicznego [Ridder, McCandless, Baluch, Piening, 2012] określone polityki, filozofia, zasady, subfunkcje, procesy, praktyki, narzędzia (instrumentarium), asocjujące z kompetencjami i zachowaniami zatrudnionych [Becker, Gerhart, 1996; Becker, Huselid, Ulrich, 2001, s. 12; Armstrong, Taylor, 2017, s. 31]. S. Kepes i J.E. Delery [2006] w skład *HRM architecture* włączają ponadto klimat organizacyjny. Ranga architektury HRM jest znacząca. Przypisuje się jej, pod warunkiem jej zoptymalizowania [Sanders, 2006], wkład w uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej, w tworzenie wartości, uzyskiwanie określonych wyników oraz realizację celów strategicznych firmy [Becker, Huselid, 2006, s. 899; Kasturi, Orlov, Roufagalas, 2006].

Począwszy od lat 90. XX wieku powstały różne koncepcje architektury HRM. Szczególnie upowszechnioną stała się koncepcja D.P. Lepaka i S.A. Snela [1999, 2002] wyróżniająca 4 kwadranty opisujące:

- tryb pracownika (rozwój wewnętrzny, pozyskiwanie, zawieranie umów, współpraca),
- stosunek pracy (skoncentrowany na organizacji, symbiotyczny, transakcyjny, partnerski),
- konfigurację kadrową (zaangażowanie, rynek, zgodność, współpraca),

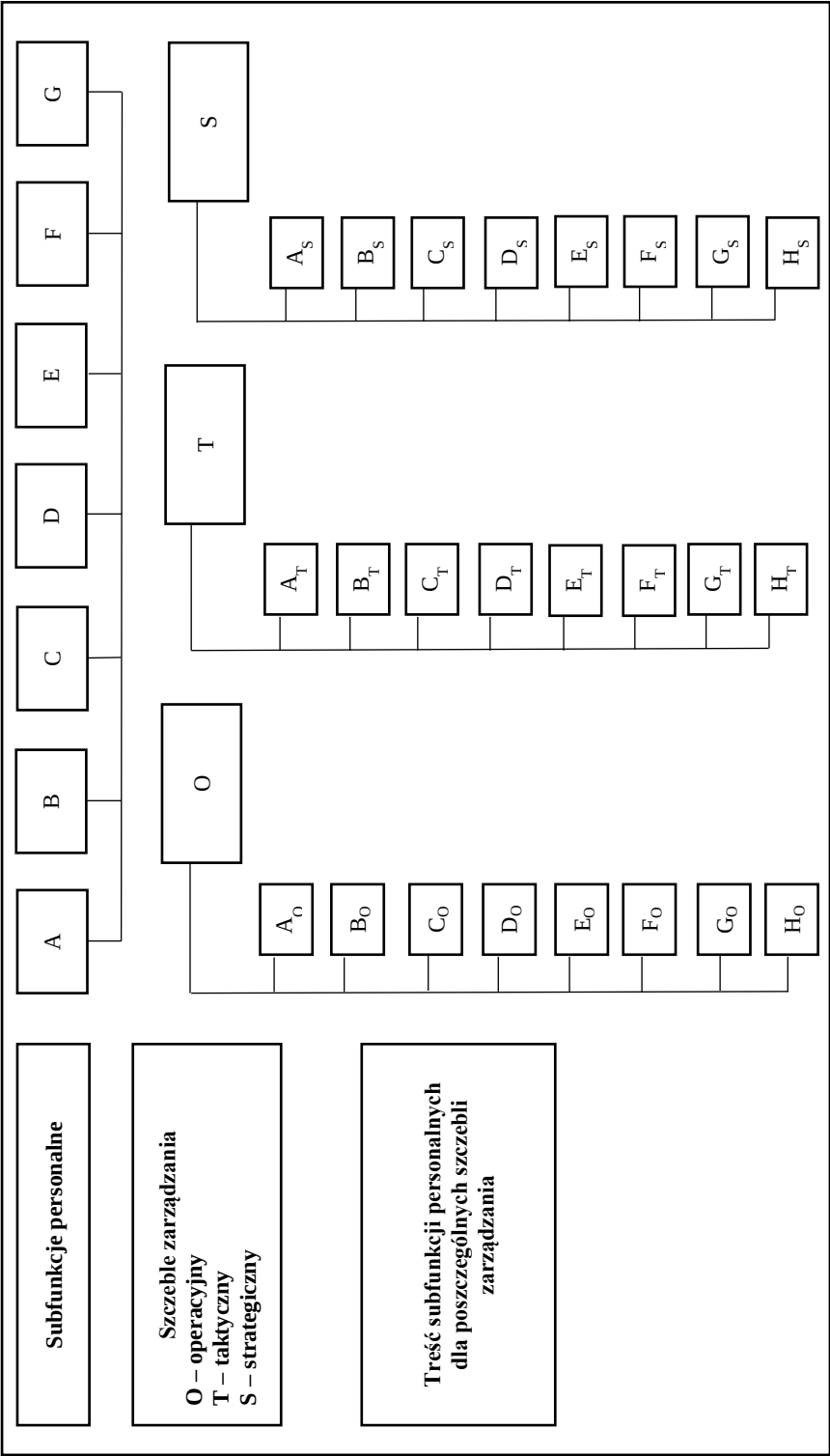
- wartość kapitału ludzkiego HC (wysoka, wysoka, niska, niska),
- unikatowość kapitału ludzkiego (wysoka, wysoka, niska, niska).

Upływ ponad 20 lat od powstania tej koncepcji zaowocował jej retrospektywnymi, jak i odnoszonymi do wymagań współczesności ocenami [Milikić, 2020; Luo i in., 2021]. Architektura HRM musi mieć przy tym kształt pozwalający jej na wspieranie określonych zachowań (np. kreatywnych, przedsiębiorczych, innowacyjnych) i koncepcji (np. cyfrowej organizacji, *green HRM*, zrównoważonego HRM [Nuis i in., 2021], *social capital theory* [Kand, Morris, Snell, 2007], *knowledge-in-practice perspective* [McIver i in.]). Nie może być zatem tworem statycznym, nieuwzględniającym dynamiki potrzeb interesariuszy [Ulrich, 1997; Showkeir, Showkeir, 2006] oraz zmian, także tych w otoczeniu organizacji [Delmotte, 2008; Hansen, Güttel, Swart, 2019]. Dzięki swojej interaktywnej naturze architektura HRM adaptuje się do zmian [Zeithaml, Varadarajan, Zeithaml, 1988, s. 38-39]. Przy tym wszelkie zmiany tej architektury nie mogą skutkować nieuwzględnieniem wszystkich potrzebnych elementów i zubożeniem spektrum aktywności.

2.3.3. Konceptualizacja zmiany architektury *Human Resource Management*

2.3.3.1. Podstawowe założenia leżące u podstawy idei nowej *HRM architecture*

Podstawą przejścia z dotychczasowej (rys. 2.2) do nowej architektury HRM musi być zerwanie z dominującym w HRM paradygmatem neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym [Sułkowski, 2014, s. 80], którego stosowanie oznacza podział funkcji personalnej na subfunkcje (np. zarządzanie kosztami pracy), ich standaryzację oraz ocenę pod kątem efektywności i tworzenia wartości dodanej dla organizacji. Wobec braku pełnego dostosowania innych paradygmatów (choćby tych z portfolio Burrella i Morgana [1979] czy odpowiadających modernizmowi metafor (jak metafory kolażu [Hatch, 2002, s. 67])) do uwarunkowań *experience economy* i modelu wszechdoświadczalności warto, jak się wydaje – w nawiązaniu do fenomenologii E. Husserla – założyć, iż doświadczenia pracowników są nabywane poprzez subiektywne odwzorowywanie świata organizacji, a aprobata lub dezaprobata percepcyjnych wrażeń nierzadko odbywa się w warunkach konfliktu wyznawanych wartości [Guardascione, 2022].



Objaśnienia: Subfunkcje personalne: A – Badanie istniejącego stanu personalnego; B – Określanie zapotrzebowania na pracowników; C – Pozyskiwanie pracowników; D – Rozwój pracowników; E – Zwalnianie pracowników; F – Redefiniowanie ról organizacyjnych; G – Kształtowanie postaw i zachowań pracowników; H – Zarządzanie kosztami pracy. Szczegółowe zarządzanie: O – Operacyjny; T – Taktyczny; S – Strategiczny. Treść subfunkcji personalnych dla poszczególnych szczebli zarządzania: A_O – Określanie profili

zdolności pracowników; B₀ – Określanie profili wymagań pracy oraz analiza czasu pracy; C₀ – Pozyskiwanie poszczególnych pracowników oraz administrowanie ich danymi; D₀ – Planowanie i realizowanie szkoleń, mobilności. Strukturyzacja treści pracy; E₀ – Planowanie i przeprowadzanie zwolnień indywidualnych; F₀ – Weryfikowanie stopni przydatności pracowników do pracy na dotychczasowych stanowiskach; C₀ – Motywowanie, ocenianie, komunikowanie się; H₀ – Określenie indywidualnych wynagrodzeń; Szczegół taktyczny: A_T – Agregacja profili zdolności pracowników; B_T – Agregacja profili wymagań pracy i ustalanie liczby potrzebnych osób o danym profilu; C_T – Analiza rynków pracy; D_T – Określanie kategorii adresatów i kierunków rozwoju kapitału ludzkiego; E_T – Przeprowadzanie zwolnień grupowych; F_T – Optymalne przyporządkowanie pracowników do stanowiska pracy, ustalanie składu zespołów pracowniczych, planowanie zmianowości pracy, planowanie przedsięwzięć z zakresu wzbogacania treści pracy; G_T – Określanie zasad motywowania, oceniania, komunikowania się; H_T – Ustalanie budżetów kosztów pracy; Szczegół strategiczny: A_S – Prognozowanie konfiguracji personalnej i rachunek zasobów ludzkich; B_S – Prognozowanie wymagań pracy oraz ilościowa specyfikacja zapotrzebowania na pracowników z planowaniem poliwalencji włącznie; C_S – Marketing personalny (kadrowy, stanowisk pracy); D_S – Planowanie kontynuacji obsady stanowisk; E_S – Prognozowanie zwolnień w skali organizacji. Określanie metod postępowania w przypadku konfliktów na tle zwolnień; F_S – Humanizacja pracy; G_S – Diagnostowanie i przekształcanie kultury organizacyjnej; H_S – Strukturyzacja kosztów pracy.

Rys. 2.2. Przykład architektury HRM odpowiadającej paradygmatowi neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowemu

Źródło: Na podstawie: Scholz [1989].

2.3.3.2. Elementy proponowanej nowej architektury

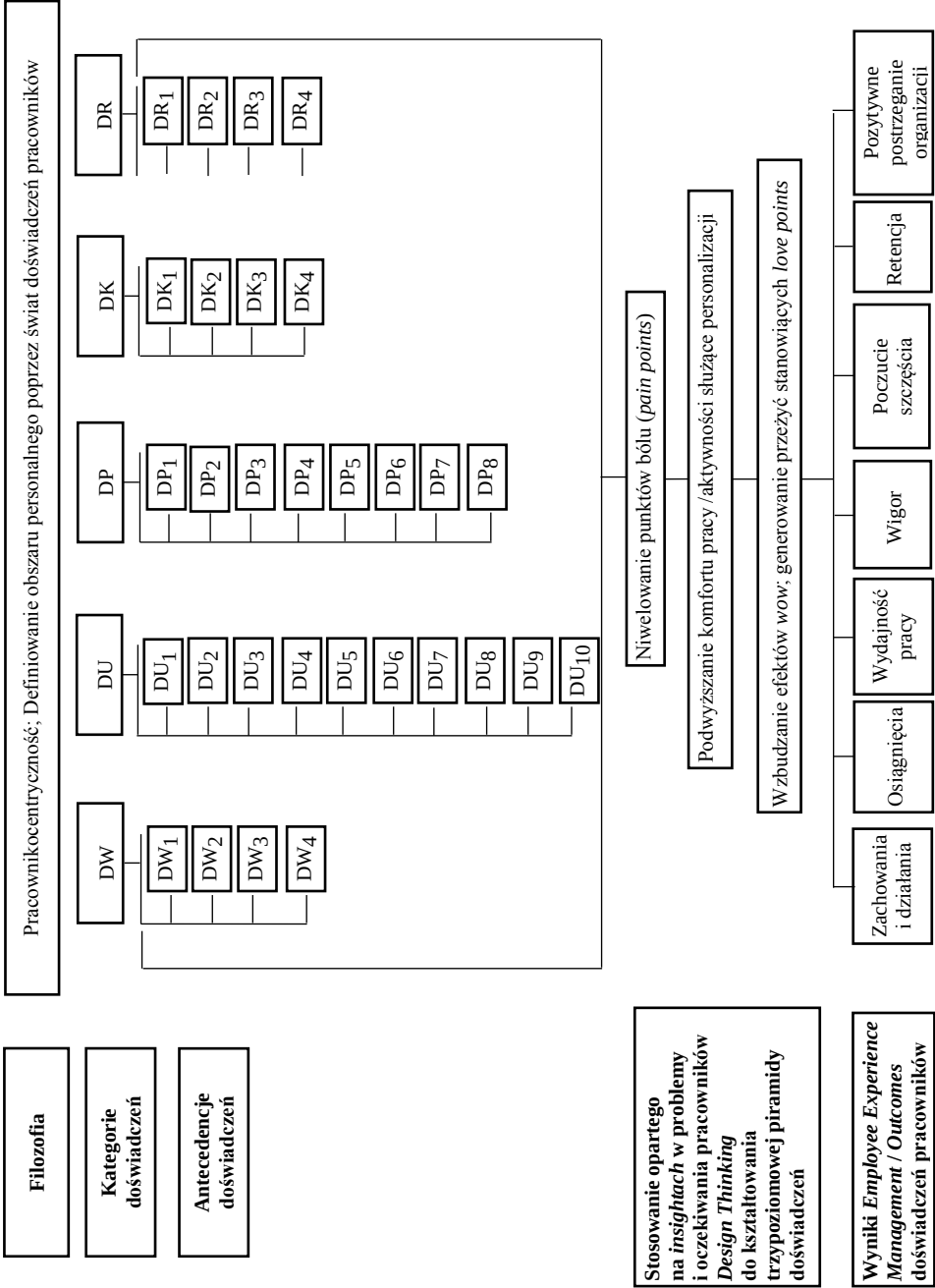
Przyjęte założenie implikuje następującą filozofię HRM – pracownikocentriczność, definiowanie obszaru personalnego poprzez świat organizacji (rys. 2.3). Z zerwania z paradygmatem neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowym wynika konieczność zastąpienia subfunkcji personalnych przez kategorie doświadczeń. Choć w literaturze przedmiotu są one wymieniane (np. *brand experience*, *candidate experience*, *onboarding experience*, *work and leadership experience*, *culture experience*, *diversity experience*, *collaboration experience*, *change experience*, *learning and development experience*, *exit experience* [Huff, Sturm, Süß, 2020]), to jednak niektóre z kategorii zanadto przypominają nazwy dotychczasowych subfunkcji personalnych, a ponadto brakuje udokumentowania opisu podstaw ww. wyróżnienia tychże kategorii.

Dlatego generując ideę nowej *HRM architecture*, sięgnięto do prezentowanych w literaturze przedmiotu modeli *employee experience* [IBM, Globforce Framework, 2016; Flynn, Mazor, 2017; Maylett, Wride, 2017; Morgan, 2017; Yildiz i in., 2020; Nürnberg, 2023], a następnie wyspecyfikowano występujące w nich determinanty doświadczeń pracowników. Podzielono je na *antecedents* oraz *consequences/outcomes*. Wykluczono antecedencje dublujące się (o tej samej treści) w poszczególnych modelach tak, aby w przyjętym ostatecznie zbiorze antecedencji występowały one tylko raz. Pozwoliło to uzyskać ich 30-elementowy zbiór. Po analizie treści antecedencji zaszeregowano je do jednej z pięciu kategorii doświadczeń, które będą stanowiły trzon nowej *HRM architecture* (rys. 2.3).

Antecedencje doświadczeń pracowników będą źródłem pozytywnych przeżyć, jeśli:

- zostaną wyeliminowane *employee fraction points*, *pain points*;
- pracownicy będą uzyskiwać wsparcie organizacji i komfort pracy oraz zapewniona im będzie – poprzez personalizację – możliwość wyrażania swojej indywidualności;
- pracownikom będą dostarczane pozytywne zaskoczenia wzbudzające u nich podziw, wzruszenie, rozkosz, poczucie wzniosłości, dumę, ulgę, spokój, sympatię, oczekiwanie czy radość.

Powyższe treści tworzą stopnie trzypoziomowej, opracowanej przez Forrester Research [Manning, Bodine, 2012], piramidy doświadczeń klienta, którą można adaptować na doświadczenia pracownika (rys. 2.3). Architekturę HRM dopełnią zmienne wynikowe występujące w modelach *Employee Experience Management*.



Objaśnienia: Filozofia – Pracownikocentriczność; Definiowanie obszaru personalnego poprzez świat doświadczeń pracowników; Kategorie doświadczeń: DW – Doświadczenie współpracy; DU – Doświadczenie uczenia się; DP – Doświadczenie przywództwa; DK – Doświadczenie kultury organizacyjnej; DR – Doświadczenie różnorodności; Antecedencje doświadczeń: Doświadczenie współpracy: DW₁ – Postępowanie fair i zaufanie w organizacji; DW₂ – Poczucie przynależności; DW₃ – Zespołowe środowisko pracy. Małe, upodmiotowione zespoły. Relacje Współpracowników; DW₄ – Transparentna i jasna komunikacja. Uczenie traktowanie pracowników; Doświadczenie uczenia się: DU₁ – (Postrzegane) wsparcie pracowników na stanowisku pracy o charakterze coachingowym i mentorskim; DU₂ – Dzielnie się wiedzą; DU₃ – Opcje treningowe; DU₄ – Autonomia pracy. Sensowność pracy; DU₅ – Stały konstruktywny feedback; DU₆ – Samodzielne określanie dynamiki uczenia się; DU₇ – Inwestycje w menedżerów i innych pracowników; DU₈ – Inspirowanie; DU₉ – Otwartość na eksperymentowanie; DU₁₀ – Możliwości rozwoju i realizacji kariery, w tym mobilności talentów; Doświadczenie przywództwa: DP₁ – Kontrakt psychologiczny; DP₂ – Głos pracowników; DP₃ – Empowerment; DP₄ – Angażowanie w procesy podejmowania decyzji. Zarządzanie partycypacyjne; DP₅ – Wspólna wizja i zaangażowanie. Jasne, transparentne cele i ich poczucie; Oczekiwania: DP₆ – Transformacyjny styl kierowania; DP₇ – Zwinne zarządzanie wydajnością; DP₈ – Odzwierciedlanie wartości organizacyjnych; Doświadczenie kultury organizacyjnej: DK₁ – Dbałość o dobrostan, w tym o równowagę praca-życie; DK₂ – Humanistyczne stanowiska pracy; DK₃ – Docenianie, gratyfikowanie; DK₄ – Ustawiczne uczenie się. Rozwój; Doświadczenie różnorodności: DR₁ – Zmienność środowiska pracy; DR₂ – Różnorodność, pozytywność, sprawiedliwość i inkluzywność stanowisk pracy; DR₃ – Elastyczność. Możliwości wyboru pasujących opcji; DR₄ – Możliwości zapraszania innych osób. Stosowanie opartego na *insightach* w problemy i oczekiwania pracowników *Design Thinking* do kształtowania trzypoziomowej piramidy doświadczeń: – Niwelowanie punktów bólu (*pain points*); – Podwyższanie komfortu pracy/aktywności służące personalizacji; – Wzbudzanie efektów *wow*; generowanie przeżyć stanowiących *love points*; Wyniki *Employee Experience Management* / *Outcomes* doświadczeń pracowników: – Zachowania i działania; – Osiągnięcia; – Wydajność pracy; – Wigor; – Poczucie szczęścia; – Retencja; – Pozytywne postrzeganie organizacji.

Rys. 2.3. Propozycja nowej, zorientowanej na *experience economy* architektury HRM (*EEM architecture* – architektury *Employee Experience Management*)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Manning, Bodine [2012]; IBM, Globforce Framework [2016]; Flynn, Mazor [2017]; Maylett, Wride [2017]; Morgan [2017]; Yildiz i in. [2020]; Nürnberg [2023].

Tym samym, o ile dotychczasowa architektura HRM (rys. 2.2) miała trójstopniową strukturę (1) subfunkcje personalne, 2) szczeble zarządzania, 3) treść subfunkcji personalnych dla poszczególnych szczebli zarządzania), o tyle jej transformacyjna zmiana w kierunku architektury odpowiadającej *experience economy* to przejście do architektury o 5-stopniowej strukturze (1) filozofia, 2) kategorie doświadczeń, 3) antecedencje doświadczeń, 4) stosowanie opartych na *insightach* w problemy pracowników praktyk *Design Thinking* do kształtowania trzypoziomowej piramidy doświadczeń, 5) wyniki *employee experience/outcomes* doświadczeń pracowników).

2.3.4. Weryfikacja opracowanej architektury EEM

2.3.4.1. Przebieg postępowania metodycznego

Celem weryfikacji zaproponowanej architektury HRM przeanalizowano systematycznie publikowane w dostępie otwartym (*open access*) treści, pisanych przez polskich i zagranicznych naukowców (w języku polskim i angielskim) i praktyków (menedżerów, konsultantów, specjalistów ds. HRM), artykułów, a także analiz przypadków z ostatnich trzech lat (pełne roczniki: 2023, 2022, 2021) z czasopisma naukowego „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi/Human Resources Management” (tabela 2.2) celem sprawdzenia, czy prezentowane treści mieszczą się w wyróżnionych kategoriach doświadczeń (rys. 2.3) oraz czy można je przypisać do jednego z trzech poziomów piramidy doświadczeń pracowników (rys. 2). Zastosowana analiza treści objęła ogółem 93 teksty:

- 40 z 2021 roku,
- 27 z 2022 roku,
- 26 z 2023 roku.

Tabela 2.2. Dane źródłowe przyjęte do analizy wraz ze źródłem do ich pobrania

Rocznik czasopisma „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi/HRM”	Numer	Tom
2021	1/2-6	138-143
2022	1-6	144-149
2023	1-6	150-155

Źródło: Teksty dostępne w archiwum czasopisma: <https://zsl.ipiss.com.pl/resources/html/archives>.

Wyżej wymienione czasopismo jest najbardziej prestiżowym z zakresu problematyki HRM w Polsce. Pod powyższym tytułem ukazuje się od 2000 roku (wcześniej, przez 30 lat pod tytułem „Humanizacja Pracy. Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”).

Analizę treści tekstów przeprowadzono zgodnie z metodologią dotyczącą *content analysis method*, prezentowaną w literaturze przedmiotu [Berelson, 1952; Downe-Wamboldt, 1992; Morgan, 1993; Krippendorff, 2004; Hsiek, Shannon, 2005; White, Marsh, 2006; Elo i in., 2014; Mayring, 2014; Bengtsson, 2016; Neuendorf, 2017; Dinçer, 2018].

2.3.4.2. Wyniki weryfikacji. Potencjalne koszty jakości strukturalnej transformacji

Wyniki weryfikacji zaproponowanej architektury EEM (rys. 2.3) prezentują tabele (2.3-2.5).

Tabela 2.3. Przyporządkowanie zagadnień personalnych prezentowanych w 2021 roku do 2. i 4. stopnia zaproponowanej nowej architektury HRM

Inicjały autora publikacji	Doświadczenie współpracy	Doświadczenie uczenia się	Doświadczenie przywództwa	Doświadczenie kultury organizacyjnej	Doświadczenie różnorodności
1	2	3	4	5	6
ZZL, 2021, t. 138-139, nr 1-2					
B.G.	+ ^{b)}				
M.J., A.W-S.			+ ^{b)}		
A.L.					+ ^{b)}
M.W.K., N.D.				+ ^{b)}	
B.S.				+ ^{b)}	
H.K.				+ ^{b)}	
M.F.				+ ^{b)}	
I.Ś-B., K.J.				+ ^{b)}	
M.J.			+ ^{b)}		
J.S.				+ ^{b)}	
K.C.		+ ^{b)}			
ZZL, 2021, t. 140, nr 3					
M.B., I.K-D.				+ ^{b)}	
M.S.				+ ^{b)}	
A.S., W.W.				+ ^{b)}	
A.L.				+ ^{b)}	
A.M-K.				+ ^{b)}	
D.B.				+ ^{b)}	
W.K.	+ ^{b)}				
ZZL, 2021, t. 141, nr 4					
Z.J.				+ ^{b)}	
U.J.		+ ^{b)}			
L.D.C., A.Z-J.		+ ^{b)}			
R.T., A.P.				+ ^{b)}	

cd. tabeli 2.3

1	2	3	4	5	6
M.W-N.				+ ^{b)}	
B.G.				+ ^{b)}	
M.S.				+ ^{b)}	
ZZL, 2021, t. 142, nr 5					
E.B-K.			+ ^{b)}		
M.W.K., N.D.			+ ^{b)}		
M.S.			+ ^{b)}		
M.G., M.C., J.S.			+ ^{b)}		
A.K., I.S.			+ ^{b)}		
K.K., M.S.			+ ^{b)}		
J.R., A.P., I.S.			+ ^{b)}		
ZZL, 2021, t. 143, nr 6					
B.B.				+ ^{c)}	
P.P.				+ ^{c)}	
J.S.			+ ^{b)}		
M.K.				+ ^{c)}	
I.Z.C-K., A.J.K.			+ ^{a)}		
P.M-P.				+ ^{c)}	
A.B.			+ ^{b)}		
A.B.P.				+ ^{c)}	

Objaśnienia:

Poziomy doświadczeń w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń:

+^{c)} pozytywne emocje (*love points*);

+^{b)} łatwość nabywania doświadczenia (*personalization*);

+^{c)} usuwanie punktów bólu (*pain points*).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy treści artykułów opublikowanych w: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2021, t. 138-143, nr 1-6.

Jeżeli chodzi o wyniki analizy treści tekstów z 2021 roku, to:

- przyporządkowania do doświadczenia współpracy dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: zmiany warunków zatrudnienia i pracy w związku z szybkością zmian technologicznych z punktu widzenia przemysłu 4.0; roli i znaczenia dialogu społecznego w procesie restrukturyzacji prowadzonej w ramach przekształceń organizacyjno-prawnych w Grupie Kapitałowej ORLEN;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających poziomowi trzeciemu w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczenia uczenia się dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;

- personalizacji/komfortu pracy kwestii: nabywania kompetencji miękkich uczniów szkół średnich planujących karierę zawodową w sektorze technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT); wykorzystywania technologii informacyjno-komunikacyjnych w samokształceniu pracowników i wykazania, że nie stanowią one zagrożenia dla humanizacji pracy; coachingu jako metody wspierającej rozwój kapitału psychologicznego liderów i pracowników, a także kwestii efektów zastosowania procesów coachingowych z perspektywy ich beneficjentów;
- zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających poziomowi trzeciemu w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania przywództwa dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: zwinności organizacyjnej w zarządzaniu kapitałem ludzkim w organizacji z uwzględnieniem modelu przywództwa i tworzenia zwinnego sposobu myślenia; wpływu przywództwa transformacyjnego i satysfakcji z pracy na różne miary efektywności w polskiej firmie konsultingowej; strategicznego partnerstwa w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji kierunków, a także jego badań i rozwoju; kompetencji HR biznespartnera (HRBP), koniecznych do realizacji zadań w odniesieniu do ról pełnionych przez niego w organizacji; kompetencji osobistych i społecznych w sprawowaniu funkcji HR biznespartnera w organizacji; wdrażania strategii zarządzania wiekiem w kontekście starzenia się społeczeństwa; możliwości wykorzystania rozwiązań controllingu personalnego w pracy HR biznespartnera w związku z rosnącą potrzebą marketingu kadrowego i koniecznością lepszej obsługi klienta wewnętrznego; rozwijania kompetencji HR biznespartnera związanych ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw i zrównoważonym rozwojem; zmian w wybranych obszarach funkcjonowania HRBP, jakie pojawiły się w podczas pandemii COVID-19; wyzwań przywódczych w organizacjach pozarządowych związanych głównie z zarządzaniem zdalnym zespołem, finansowaniem działalności, a także z zachowaniem właściwych relacji z zewnętrznymi interesariuszami; zarządzania kadrą podczas pandemii COVID-19, której skutkiem było pogorszenie warunków pracy nierekompensowane w systemach motywacyjnych; zaangażowania organizacyjnego pracowników Państwowej Straży Pożarnej w podczas pandemii COVID-19;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających poziomowi trzeciemu w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;

- przyporządkowania do doświadczania kultury organizacyjnej dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: doświadczenia przejścia od przekonania o sensie do przekonania o bezsensie pracy i jego etapów (B.B. – por. tab. 2.3); wpływu pandemii na segmentację zasobów ludzkich (*HR differentiation*), rozumianą jako nietożsame warunki pracy grup pracowników w organizacji, wynikające ze zróżnicowanej alokacji zasobów pomiędzy pracowników; reorientacji zawodowej aktorek i aktorów musicalowych w okresie pandemii jako jednej z najbardziej powszechnych indywidualnych strategii radzenia sobie artystów z kryzysem;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: wpływu wybranych czynników (takich jak strategia biznesowa, kultura organizacyjna, etap rozwoju organizacji, umiejscowienie HR w strukturze organizacyjnej, rodzaj działalności oraz sektor, do którego należy firma), na rolę i zakres zadań *HR Business Partneringu*; wzmocnienia proinnowacyjnego oddziaływania wynagrodzeń poprzez zastosowanie rozwijanych obecnie rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi; zależności pomiędzy aspektami sprawiedliwości organizacyjnej a subiektywnym postrzeganiem sprawiedliwości w wynagradzaniu przez polskich pracowników; stopnia, w jakim satysfakcja zawodowa pracowników zależy od wdrożenia nowych modeli kariery, tj. kariery proteuszowej i kariery bez granic; przenikania się sfer życia w sytuacji wymuszonej elastyczności, w której pracownicy muszą niemal z dnia na dzień przeorganizować swoje sposoby pracy; badań w dziedzinie duchowości w miejscu pracy w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi (HRM); identyfikacji czynników determinujących segmentację zatrudnienia w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce oraz związków między procesami segmentacyjnymi a zarządzaniem zasobami ludzkimi; redefinicji pojęcia niezdolności do pracy i absencji oraz zrewidowania rozwiązań w kształtowaniu zachowań absencyjnych pracowników; zależności pomiędzy wdrożeniem CSR a adekwatnością i skalą działań podejmowanych w ramach promocji zdrowia oraz identyfikacji tych przedsięwzięć, których podjęcie stanowi dla pracowników z chorobami przewlekłymi największe wsparcie w środowisku pracy; wzajemnych relacji klimatu organizacyjnego i konfliktów ról (konfliktu praca–rodzina i konfliktu rodzina–praca) w kontekście równowagi praca–życie; pozytywnie do pracy oraz utrzymywanie w organizacji najbardziej wartościowych dla firmy pracobiorców poprzez stworzenie atrakcyjnej i konkurencyjnej propozycji wartości dla pracowników (*EVP – Employee Value Proposition*); międzybranżowego zróżnicowania motywacji wolontariuszy pracujących w sektorze non-profit; światowych i polskich osiągnięć w sferze humanizowania pracy, przywracającej pełnienie podmiotowej ro-

li wykonawcy procesu pracy; wyzwań dla humanizacji pracy w kontekście rozwoju czwartej rewolucji przemysłowej, wynikających z niej zagrożeń psychospołecznych i troski o dobrostan pracowników w miejscach pracy; wdrażania idei społecznej odpowiedzialności biznesu oraz podejmowania współpracy międzysektorowej w przezwyciężaniu wielowymiarowych problemów społecznych, zwłaszcza w odniesieniu do trudności młodzieży w trwałym wejściu na rynek pracy; oczekiwań pracowników co do pracy zdalnej i hybrydowej oraz następstw związanych z długotrwałym korzystaniem z technologii cyfrowych; oczekiwań kandydatów do zatrudnienia w jednostkach badawczo-rozwojowych wskazujących na potrzebę zmiany stylu kierowania ludźmi w stronę humanizacji pracy w różnych jej aspektach; trudności oraz korzyści i negatywnych skutków pracy/ nauki zdalnej w początkowym okresie pandemii – z perspektywy gospodarstw domowych; pomiaru poziomu satysfakcji zawodowej pielęgniarek zatrudnionych w publicznych szpitalach umożliwiającego rozpoznanie źródeł usprawnień praktyk ZZL wobec pielęgniarek zatrudnionych w państwowym systemie leczenia;

- zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających poziomowi trzeciemu w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania różnorodności dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń.
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: wpływu transgresji międzypokoleniowych na zmiany wartości kapitału ludzkiego w organizacji;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń.

Wyniki analizy tekstów artykułów z 2022 roku prezentuje tabela 2.4.

Tabela 2.4. Przyporządkowanie zagadnień personalnych prezentowanych w 2022 roku do 2. i 4. stopnia zaproponowanej nowej architektury HRM

Inicjały autora publikacji	Doświadczanie współpracy	Doświadczanie uczenia się	Doświadczanie przywództwa	Doświadczanie kultury organizacyjnej	Doświadczanie różnorodności
1	2	3	4	5	6
ZZL, 2022, t. 144, nr 1					
K.R.				+	
A.S.				+	
M.K.		+			
J.C.			+		
ZZL, 2022, t. 145, nr 2					
Z.P., D.B., Ł.M.			+		

cd. tabeli 2.4

1	2	3	4	5	6
W.Ł., A.K.			+ ^{b)}		
I.R-B.				+ ^{b)}	
J.C., A.M.				+ ^{c)}	
J.S.		+ ^{b)}			
ZZL, 2022, t. 146-147, nr 3-4					
A.W-S.			+ ^{b)}		
A.R-P.				+ ^{b)}	
M.J.				+ ^{b)}	
I.S-S., M.W-P.				+ ^{b)}	
W.G.			+ ^{b)}		
A.S.					+ ^{b)}
J.S.				+ ^{b)}	
ZZL, 2022, t. 148, nr 5					
R.S., T.Z., E.C, D.K.	+ ^{b)}				
A.L.	+ ^{b)}				
J.G.				+ ^{b)}	
W.U.					+ ^{a)}
S.P., A.Ś.		+ ^{b)}			
U.B.				+ ^{c)}	
ZZL, 2022, t. 149, nr 6					
A.D., J.S.					+ ^{b)}
J.B., M.B-D., P.J.					+ ^{b)}
A.P-P., M.B.					+ ^{b)}
A.W., A.T.					+ ^{b)}
K. T-K., S.P., V.C., F.B.					+ ^{b)}

Objaśnienia:

Poziomy doświadczeń w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń:

+^{a)} pozytywne emocje (*love points*);

+^{b)} łatwość nabywania doświadczenia (*personalization*);

+^{c)} usuwanie punktów bólu (*pain points*).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy treści artykułów opublikowanych w: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2022, t. 144-149, nr.1-6.

Analiza treści tekstów z 2022 roku wskazuje, że:

- przyporządkowania do doświadczania współpracy dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: diagnozy poziomu zaufania w organizacji i identyfikowania deficytów w zaufaniu organizacyjnym; operacjonalizacji i budowania kapitału społecznego organizacji opartego na zaufaniu, wspólnie wyznawanych wartościach, a także realizacji wspólnie określonych celów i zadań;

- zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających poziomowi trzeciemu w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania uczenia się dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: znaczenia wspólnoty praktyków (której istotą funkcjonowania jest wzajemne uczenie się, wymiana informacji oraz inspirowanie, rozpowszechnianie dobrych praktyk, standardów i sposobów postępowania) zarówno w stylu życia pracowników współczesnych organizacji, jak i w funkcjonowaniu organizacji; metodologii badań w ZZL oraz związku między zastosowaną metodą badawczą a cytowalnością badań; identyfikacji pokoleń, które najchętniej dzielą się wiedzą, i elementów kultury organizacyjnej mających pozytywny wpływ na realizację tego procesu; motywów podejmowania pracy na zagranicznych uczelniach przez expatriantów akademickich, ze względu na *know-how*, jakie zdobywa sam naukowiec, jak również rozwój potencjału uczelni macierzystej;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania przywództwa dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: dysfunkcjonalnego charakteru decyzji podejmowanych przez menedżerów dotyczących stylu życia podwładnych, mających często represyjny charakter i powodujących dyskomfort pracowników; dobrowolnych odejść pracowników oraz zapobiegania im w ramach proaktywnych działań przełożonych i działu HR zmierzających do zminimalizowania negatywnego oddziaływania tego ryzyka na organizację;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: korelacji cech temperamentalnych menedżerów z ich motywacją osiągnąć oraz ich satysfakcją z pracy; doskonalenia poziomu innowacyjności w różnych obszarach, czego przykładem jest nowatorski model przywództwa, jakim jest neuroprzywództwo i związane z nim wyzwania dla HRM w dobie cyfryzacji; wpływu czwartej rewolucji przemysłowej na funkcjonowanie organizacji działających w sektorze nowoczesnych usług biznesowych, zrozumienie nowego modelu przywództwa 4.0 oraz uchwycenie jego charakterystycznych atrybutów; związków pomiędzy innowacyjnym przywództwem a innowacyjnością jednostek ochrony zdrowia w kontekście zarządzania wiedzą; przywództwa w organizacjach turkusowych, znanych z samozarządzania (braku przywództwa) i tworzenia przestrzeni do budowania kultury organizacyjnej opartej na samoorganizacji i zaufaniu;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;

- przyporządkowania do doświadczania kultury organizacyjnej dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: podejmowania przez menedżerów w radzeniu sobie ze stresem działań zmierzających do usunięcia stresora w sposób aktywny, a więc w stylu skoncentrowanym na zadaniu oraz preferowaniu przez nich prozdrowotnego stylu życia; implementacji w polskich przedsiębiorstwach koncepcji *Corporate Wellbeing* i *Workplace Wellness* sprawiających wrażenie bardziej spontanicznych akcji w ramach *employee brandingu* i wewnętrznego CSR-u niż faktycznie kompleksowego i systemowego rozwiązania; kategoryzacji dysfunkcji, jakie występują podczas wykonywania pracy zdalnej; zagrożeń i korzyści związanych ze świadczeniem pracy zdalnej;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: oczekiwań przedstawicieli pokolenia Z wobec przedsiębiorstw co do prowadzenia przez nie działań przyjaznych środowisku ze względu na to, że podejmowane przez firmy działania proekologiczne powodują, iż stają się one bardziej atrakcyjnym pracodawcą dla przedstawicieli tego pokolenia; sposobu postrzegania autorytetu przez scyfryzowane pokolenie Z, prowadzącego do redefinicji tego pojęcia, na co wpływ mają głównie marki i media społecznościowe; motywowania w dobie cyfryzacji pracowników pracujących w systemie pracy zdalnej z uwzględnieniem zarówno realizacji celów i zadań zawodowych, jak i przyjaznego środowiska pracy oraz podtrzymywania relacji społecznych;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania różnorodności dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: deklarowanej przez pokolenie Z potrzeby autonomii i jednocześnie oczekiwania wsparcia i informacji zwrotnej od przełożonego;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: oczekiwań pracowników z różnych pokoleń co do kompetencji menedżerskich w dobie cyfryzacji, mogących mieć wpływ na zarządzanie i tworzenie wewnętrznego środowiska pracy; aktywizacji zawodowej osób starszych w celu integracji i wykorzystania ich potencjału zawodowego oraz rozwoju tzw. srebrnej gospodarki; różnic w planowaniu i rozwoju kariery w pokoleniu Y na przykładzie Polski i Niemiec; zapotrzebowania przedstawicieli pokolenia Z na wsparcie mentorskie w kontekście rozwoju ich kariery; opinii przedstawicieli pokolenia Z w Polsce, Hiszpanii i Turcji na temat poziomu zaufania do bezpośredniego przełożonego na tle zaufania do innych w ogóle; różnic między płciami w doświadczeniach edukacyjnych wśród europejskich studentów uczestniczących w międzynarodowych programach mobilności studyjnej;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń.

Wyniki analizy treści tekstów z 2023 roku prezentuje tabela 2.5.

Tabela 2.5. Przyporządkowanie zagadnień personalnych prezentowanych w 2023 roku do 2. i 4. stopnia zaproponowanej nowej architektury HRM

Inicjały autora publikacji	Doświadczenie współpracy	Doświadczenie uczenia się	Doświadczenie przywództwa	Doświadczenie kultury organizacyjnej	Doświadczenie różnorodności
ZZL, 2023, t. 150, nr 1					
A.R.					+ ^{c)}
K.K.				+ ^{c)}	
Ł.H.				+ ^{b)}	
A.L.				+ ^{c)}	
S.B., D. M-W., A.P.			+ ^{b)}		
P.M., U.K.				+ ^{c)}	
ZZL, 2023, t. 151, nr 2					
A.R-P, J.W.		+ ^{b)}			
N.D., M.K., K.S-Ż.					+ ^{c)}
E.B-K., R.K.				+ ^{b)}	
S.P.		+ ^{b)}			
ZZL, 2023, t. 152-3, nr 3-4					
K.M.			+ ^{b)}		
M.J., H.K.			+ ^{b)}		
A.W-S., A.K-R					+ ^{c)}
U.J.		+ ^{b)}			
A.W-S.					+ ^{c)}
T.M.			+ ^{b)}		
ZZL, 2023, t. 154, nr 5					
T.G.			+ ^{c)}		
J.T-B.			+ ^{b)}		
C.S., A.P.			+ ^{c)}		
W.S., I.S.		+ ^{b)}			
M.W.		+ ^{b)}			
A.Z.		+ ^{b)}			
ZZL, 2023, t. 155, nr 6					
A.P., A.R.		+ ^{b)}			
A.P., D.G-W., B.K.				+ ^{b)}	
I.F-K.		+ ^{c)}			
D.M., A.S., H.W.				+ ^{b)}	

Objaśnienia:

Poziomy doświadczeń w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń:

+^{a)} pozytywne emocje (*love points*);

+^{b)} łatwość nabywania doświadczenia (*personalization*);

+^{c)} usuwanie punktów bólu (*pain points*).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie analizy treści artykułów opublikowanych w: „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2023, t. 150-155, nr 1-6.

W odniesieniu do wyników analizy treści tekstów z 2023 roku można stwierdzić, że:

- przyporządkowania do doświadczania współpracy dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - personalizacji/komfortu pracy: nie znaleziono treści odpowiadających drugiemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania uczenia się dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: braku jednoznaczności w definiowaniu empowermentu i podejścia, które uwzględniałoby kryteria charakterystyczne dla zarządzania (np. związek z wielkością organizacji, jej strukturą, sposobem podejmowania decyzji itp.);
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: związku proaktywności pracowniczek z innowacyjnymi praktykami ZZL jako ważnego mechanizmu behawioralnego pobudzającego podejmowanie proaktywnych zachowań w pracy; umiędzynarodowienia m.in. kadry akademickiej w formie ekspatriacji, czyli długoterminowych zagranicznych pobyków i staży naukowych; wykorzystywania nowych technologii w środowisku pracy, które mogą wpływać na dobrostan i zaangażowanie menedżera w pracę oraz umożliwiać realizację jego potencjału, a także oddziaływać na jego podwładnych; systematyzacji wiedzy na temat mentoringu i wykorzystania go w rozwoju zawodowym pracowników młodszych generacji; doskonalenia kompetencji osób z zespołem Downa i przygotowania ich do pracy w konkretnej organizacji; wyzwań w zatrudnianiu osób neuroróżnorodnych w Polsce i związaną z tym potrzebę odpowiedniego dostosowania praktyk zarządzania zasobami ludzkimi; ewolucji zainteresowań badawczych dotyczących kompetencji kadry akademickiej oraz ich dostosowania do aktualnych wymagań i wyzwań; identyfikacji potrzeb w zakresie rozwoju kompetencji zarządzania czasem wśród studentów jako przyszłych pracowników;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania przywództwa dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu: nie znaleziono treści odpowiadających pierwszemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: wykorzystywania nowych technologii w środowisku, które mogą wpływać na dobrostan i zaangażowanie menedżera w pracę oraz umożliwiać realizację jego potencjału, a także oddziaływać na jego podwładnych; zarządzania kapitałem ludzkim w spo-

sób prowadzący do pozytywnych doznań pracowników i jego wpływu na jakość kapitału ludzkiego; zmian oraz pojawiających się wyzwań, z jakimi mierzy się funkcja personalna przedsiębiorstw (dotyczących wynagrodzenia za pracę oraz wzrastającej rangi kompetencji technologicznych i cyfrowych); wpływu przywództwa służebnego za pośrednictwem zaangażowania w pracę, zarówno na intencję odejścia z pracy, jak i na cichą rezygnację; społecznie odpowiedzialnego zarządzania pracownikami polegającego na podejmowaniu przez organizacje różnego rodzaju działań nastawionych na zwiększenie dobrostanu pracowników i kształtowanie wizerunku pracodawcy odpowiedzialnego społecznie; decyzji selekcyjnych w doborze kandydatów do pracy przeprowadzanym zbyt często w sposób niesformalizowany i intuicyjny;

- zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń;
- przyporządkowania do doświadczania kultury organizacyjnej dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: negatywnego wpływu na kulturę organizacyjną wzrostu różnorodności kulturowej w organizacjach, generującej konflikty interpersonalne i przejawy dyskryminacji mniejszości narodowych; zarządzania talentami przywódczymi (ZTP) wpisującymi się w podejście charakterystyczne dla prorozwojowej kultury organizacyjnej; niskiego miejsca norm salutogenicznych w hierarchii wartości kultury organizacyjnej w czasach niepewności i ryzyka (czas pandemii), co wskazuje na prymat wartości kultury osiągnięć (ale nie kultury narcyzmu) nad wartościami salutogenicznymi; optymalnego modelu kultury organizacji dbającej o dobrostan pracownika oraz działań podejmowanych w organizacjach na rzecz poprawy dobrostanu pracowników, kształtujących jednocześnie kulturę organizacyjną; relacji pomiędzy partycypacją pracowniczą a kulturą organizacyjną (jej typem);
 - personalizacji/komfortu pracy kwestii: pozytywnych i negatywnych stron wpływu elastycznych form zatrudnienia na dobrostan w miejscu pracy; sposobu, w jaki ewoluowały i przekształcały się w określonym przedziale czasu czynniki wpływające na dobrostan pracowników;
 - zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trypoziomowej piramidzie doświadczeń.
- przyporządkowania do doświadczania różnorodności dotyczyły w przypadku:
 - punktów bólu kwestii: prawdopodobnego nieuwzględniania faktycznej tożsamości pracowników; ograniczeń i korzyści związanych z funkcjonowaniem zespołów zróżnicowanych wiekowo w praktyce przedsiębiorstw (m.in. związanych z niechęcią wchodzenia w kontakty z innymi pracownikami, ale zarazem umiejętnością współpracy z nimi; barier w dzieleniu się wiedzą, identyfikowanych wśród przedstawicieli różno-

rodnych pokoleń pracowników; działań podejmowanych przez największe banki komercyjne w Polsce w obszarze zarządzania różnorodnością wobec pracowników, klientów i członków społeczności lokalnych z niepełnosprawnościami, opierających się głównie na przestrzeganiu przepisów prawa, co stanowi warunek konieczny, ale niewystarczający do zarządzania różnorodnością);

- personalizacji/komfortu pracy kwestii: wzajemnego oddziaływania kultury organizacyjnej i systemu wynagradzania (kultura organizacyjna determinuje stosowane narzędzia w ramach systemu motywacyjnego);
- zachwytu: nie znaleziono treści odpowiadających trzeciemu poziomowi w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń.

Warto zauważyć, że analiza tekstów artykułów z 2023 roku nie wykazała jedynie treści pozwalających przypisać je do kategorii doświadczenia współpracy.

Przeprowadzona weryfikacja dowiodła możliwości przypisania każdego ze zbadanego spektrum problemów personalnych do jednego z elementów proponowanej koncepcji nowej architektury HRM zorientowanej na ekonomię doświadczeń (aczkolwiek symptomatyczny jest przy tym brak jakiegokolwiek przyporządkowania do *love points*, czyli najwyższego poziomu doświadczeń w trzypoziomowej piramidzie doświadczeń). Potwierdziła zatem – w przebadanym zakresie – zasadność jej stosowania w odniesieniu do:

- kreowania doświadczeń od początku,
- przeprojektowywania ich w ramach *Design Thinking*, z wykorzystaniem *job craftingu*.

Dotyczy to zarówno cyfrowych, jak i niecyfrowych doświadczeń pracowników, wpływających na uzyskanie ważnych dla organizacji *outcomes*, w tym retencji (rys. 2.3) – efektu lojalności pracowników akceptujących praktyki HRM (rys. 2.3). Zaproponowana architektura HRM obejmuje zatem pracę stacjonarną, hybrydową i zdalną, mając w tym zakresie uniwersalny charakter.

Dla autorów niniejszych badań najważniejsze było wniesienie wartości danej w postaci opracowania opierającego się na literaturze przedmiotu z zakresu *Employee Experience Management* i *Customer Experience Management* – architektury HRM uwzględniającej współczesne uwarunkowania kontekstowe (*experience economy*, rynek doznań, potrzeby przeżyć i doświadczeń u nowej generacji pracowników). Zdają oni sobie jednak sprawę z ograniczeń przeprowadzonej przez siebie analizy, gdyż weryfikację empiryczną przeprowadzono na materiale empirycznym w języku polskim (języku macierzystym autorów) i po części angielskim (niektóre przeanalizowane numery czasopisma ZZL/HRM opublikowano w języku angielskim). W ramach kolejnych weryfikacji opracowanej architektury HRM można by poszerzyć materiał weryfikacyjny o inne czasopisma naukowe z tego zakresu, a także o opinie praktyków (o ile są oni gotowi do transformacyjnych zmian powyższej architektury).

W literaturze przedmiotu [Felger, Paul-Kohlhoff, 2004] pojawia się postulat konieczności budowania specyficznej dla danej organizacji architektury HRM, w tym unikatowej dla niej kombinacji subfunkcji personalnych [Hird, Sparrow, Marsh, 2010, s. 205]. Czy zatem przedstawiona koncepcja ma rację bytu? Wydaje się, że tak, gdyż każda organizacja może ustalać na jej podstawie instrumentarium uwzględniające określone kategorie doświadczeń, polityki, narzędzia, techniki, aplikacje itp.

Warunkiem wykorzystania potencjału wynikającego z adekwatnej HRM architektury jest właściwe przywództwo [Binyamin, Kollenscher, Carmeli, 2020]. Przywództwo to powinno obejmować okres od konceptualizacji do pełnego wdrożenia nowej architektury w ramach *Employee Experience Transformation*. Jego realizacja musi zakładać utworzenie nowych stanowisk, takich, jak: *chief employee officer*, *chief digital officer*, *employee experience manager*, *touch manager*, *employee journey expert*. Interesującym obszarem przyszłych badań mogą być cechy przywódcze (w tym np. pragmatyzm) zapewniające optymalizację działań zorientowanych na wykorzystanie nowej architektury HRM jako podstawy świadomego kształtowania doświadczeń pracowników celem uzyskania pożądanego poziomu lojalności i retencji pracowników, ze szczególnym uwzględnieniem tych stanowiących dla organizacji *Most Value Employees*.

Z uwagi na rozwój nowoczesnych technologii należy przy tym spodziewać się integracji architektury HRM w HR-IT *architecture*, a – z uwagi na uwspólnienie działań wobec pracowników i klientów – w EEM-CEM *architecture* (*Employee Experience Management-Customer Experience Management Architecture*).

Transfer architektury ZZL do postaci architektury odpowiadającej EEM wymaga poniesienia kosztów analizy i oceny, a po wdrożeniu – nowej architektury kosztów błędów zewnętrznych. Przedwczesne wprowadzenie nowej architektury bez autentycznego przedstawienia ZZL na EEM oznaczałoby koszty przekroczenia wymagań. Natomiast podstawowy rodzaj kosztów jakości, który może tu wystąpić, to, jak się wydaje, koszty zarządzania ryzykiem. Utrzymaniu ich w ryzach może służyć metoda FMEA. Wydaje się rozsądne rozważenie jej stosowania także w przypadku dwóch pozostałych (wyżej omówionych) wewnętrznych uwarunkowań kontekstowych. Ich przystosowanie do potrzeb EEM, wykorzystujące istniejące atuty i szanse oraz minimalizujące słabe strony i zagrożenia, jest podstawą skutecznego funkcjonowania organizacji na rynku doznań – obecnej fazy rozwojowej rynku.

3. Koszty jakości strategii autopersonalizacyjnych usensowniania pracy jako najważniejszej antecedencji doświadczeń pracowników poprzez *job crafting*

3.1. Koszty profilaktyki i oceny/zapewnienia jakości

3.1.1. *Job crafting* jako umożliwianie doświadczania *empowermentu*

Job crafting (przekształcanie, modyfikowanie, dopasowywanie/matchowanie [<https://sjp.pl/matchować>], modelowanie pracy) jako forma proaktywnego, zmieniającego – w przedziale wymaganych przez pracodawcę [Handbook of Improving Performance in the Workplace, 2009, s. 556; Janneck, Hoppe (red.), 2017, s. V] – granice pracy działania pracowników [Wrzesniewski, Dutton, 2001] i/lub zespołów [Leana, Appelbaum, Shevchuk, 2009; Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Tims i in., 2013] mieści się w module:

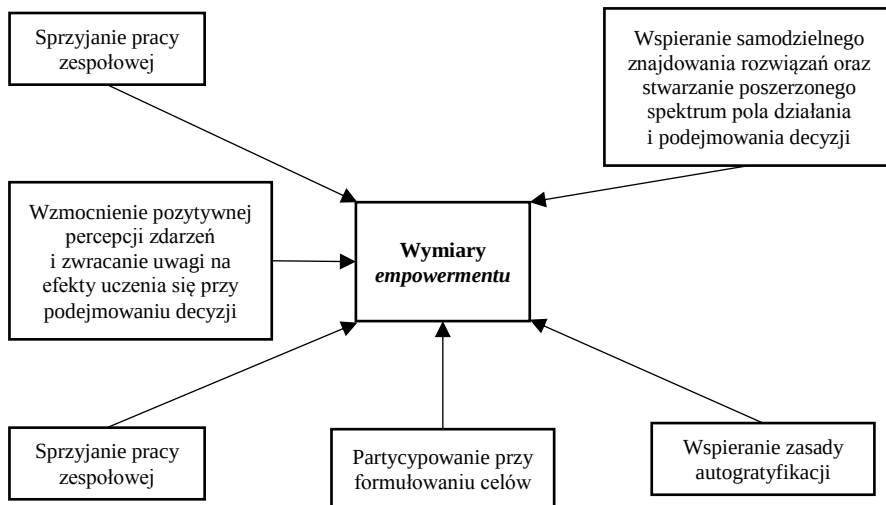
- behawioralnym (o czym zresztą świadczy określenie: *job crafting behaviors*), a także
- relacyjnym i intelektualnym doświadczeń pracownika (o czym świadczą możliwe formy jego realizacji)

oraz jednocześnie w kategorii antecedencji doświadczeń – doświadczanie uczenia się, gdyż dotyczy spersonalizowanej (mającej charakter osobisty) podróży edukacyjnej [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 15] w postaci lekcji praktyki subiektywnego nadawania sensu pracy [van Gool, 2022, s. 55] w sytuacji dążenia pracownika do zmiany percepcji znaczenia swojej pracy i transgresji, czyli przekraczania granic swojego dotychczasowego zawodowego funkcjonowania [Kozielecki, 1987] bądź po prostu dostrzeżenia przez niego możliwości i chęci (innego) wykonania (dodatkowych) czynności i w następstwie automotywowania się do pracy [Sichler, 2006, s. 51].

Stanowi więc wyraz *empowermentu* (rys. 3.1), a także proaktywną strategię samoregulacji, strategię motywacyjną [Voss i in., 2025], korespondującą m.in. z teorią pola [Lewin, 1982]. Dotyczy przynoszącej wyższy poziom deklarowanego poczucia sensu [Tims, Derks, Bakker, 2016] aktywnej zmiany w środowisku pracy. Na poziomie indywidualnym [Kulikowski, 2015] stanowi też strategię (auto)personalizacyjną (aczkolwiek też *collaborative job crafting* może

uwzględniać różnice indywidualne dotyczące potrzeb, preferencji/oczekiwań), oddolną inicjatywę (*bottom-up approach*) [Wang, Demerouti, Le Blanc, 2017]. Strategia ta jest spójna z celami inwestowania w swoje osobiste zasoby czasu, energii, wiedzy [Hobfoll, 2011a, 2011b], aczkolwiek związana z jej realizacją autonomia jednostki może – paradoksalnie – zmniejszać spójność zespołu [Langfred, 2000].

Choć *job crafting* jest również traktowany jako: idea, metodologia, rozwiązanie czy fragment codzienności pracowników [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 13] lub pozytywne zachowanie [Meijerink, Bos-Nehles, Leede, 2020], to jednak odnosi się przede wszystkim do autonomii/sensu pracy – antecedencji doświadczeń pracowników uznawanej w wielu badaniach [Fletcher, Robinson, 2016; Gallup Inc., 2017] za – co podkreśla tytuł niniejszego rozdziału – najważniejszą. Nie dziwi zatem, że jest traktowany jako czynnik o niedającym się przecenić znaczeniu w EEM [Rozkwitalska, 2019; Kumar, Kumar, 2023; Masood i in., 2023].



Rys. 3.1. Wymiary *empowermentu*

Źródło: Na podstawie: Furthner [2017]; Pearce, Sims [2002, za: Schmidmayer, 2022, s. 181].

3.1.2. Koszty jakości związane z implementacją różnych form *job craftingu* przy współlistnieniu jego zróżnicowanych korelatów

Z perspektywy EEM sens pracy (*work meaning*) dotyczy doświadczanej (podlegającej gradacji [Wojtaś, 2023]) ważności/znaczenia pracy [zob. definicje: Barrick, Mount, Li, 2013; Yeoman, 2014; Czerw, 2017; Puchalska-Kamińska, Czerw, 2017], natomiast według Modelu Cech (Właściwości) Pracy (obejmującego jako jeden z kluczowych wymiarów znaczenie zadań, czyli ich wpływ na

pracę lub życie innych osób) stanowi cechę/subiektywny stan pracy, mającą wpływ [Parker, Bindl, 2017] na Motywujący Potencjał Pracy [Hackman, Oldham, 1975]. Przy tym: choć możliwości stosowania *job craftingu* odnoszą się do bodajże każdej pracy, bo: „Job crafting wydaje się metodą uniwersalną” [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 135], nawet w zbiurokratyzowanych organizacjach [Roczniewska i in., 2020], to jednak możliwości i bariery jego stosowania zależą od treści i warunków pracy/otoczenia bliższego i dalszego. Z tabeli 3.1 wynika np. że są one potencjalnie względnie szerokie dla pracy nauczyciela akademickiego (aczkolwiek częstotliwość korzystania z nich jest niedostatecznie zbadana).

Analizy dotyczące innych zawodów/stanowisk [Roczniewska, Puchalska-Kamińska, 2017] wskazują, iż: „osoby na kierowniczych stanowiskach częściej przekształcają swoją pracę, co ma związek z odczuwaną przez nie autonomią” [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 127]. Autonomia stanowi zresztą – co wynika z metaanalizy badań – podstawowy, jeśli pominąć cechy osobowościowe, prognostyk/predyktor *job craftingu* [Rudolph i in., 2017] i jest uwzględniana w modelach EEM [Flynn, Mazor, 2017] w połączeniu z sensem pracy. Jej kształtowanie, wywierające wpływ na motywację wewnętrzną, zaangażowanie w pracę i satysfakcję z niej [Ryan, 2009; Newman, Donohue, Eva, 2017] leży w zakresie omawianych kosztów jakości, poprzez które można zapewnić jej różne zakresy/stopnie, takie jak autonomię w zakresie wyboru:

- czasu pracy i jej tempa,
- kolejności wykonywania poszczególnych czynności pracy,
- miejsca jej wykonywania,
- współwykonawców,
- przedmiotów, narzędzi pracy,
- zakresu wykorzystywania sztucznej inteligencji,
- metod pracy itd.

W *job craftingu*, dokonywanym poprzez zapewnienie autonomii, chodzi przy tym o perspektywę osobistą sensu pracy, z którą mogą się wiązać [Steger, Dik, 2009] takie elementy, jak:

- poczucie znaczenia wynikające z osobistych powodów,
- proces osiągania poczucia znaczenia dzięki wykonywaniu pracy,
- poczucie posiadania wpływu na osiągnięcie „czegoś większego”, wartościowego dla innych osób/podmiotów, co wiąże się z poczuciem powołania do czegoś.

Przy tym osoby nieodeczuwające poczucia znaczenia swojej pracy nie mają poczucia misji, działają na autopilocie, wykonując niekreatywne prace [Amabile, Kramer, 2011].

W kontekście powyżej podkreślonego znaczenia autonomii nie dziwią wyniki badań [Kibaroglu, Uluşan, Basim, 2025] wskazujące na pozytywną korelację, charakteryzującą się zrównoważonym autonomicznym zaangażowaniem w pracę, harmonijnej pasji (*harmonious passion*) z *job craftingiem*. Ten rodzaj pasji do pracy, czyli silną więź emocjonalną z nią [Ingersoll, 2001; Mageau i in., 2009; Vallerand, Houliort, 2019; Pollack i in., 2020; Zhou i in., 2023] wyszczególniono w dualistycznym modelu pasji R.J. Valleranda [Vallerand, Houliort, 2003; Vallerand, 2015], a *job crafting* stanowi jeden z wielu [Kunat, 2015] empirycznie eksplorowanych obszarów związanych z pasją. Na powyższą korelację należy spojrzeć przez pryzmat charakterystyki pasjonatów harmonijnych jako osób dopasowujących swoje zdolności do wymagań pracy [Trepanier i in., 2014] i – dzięki przekształcaniu pracy – poprawiających wyniki indywidualne i organizacyjne [Vallerand, Houliort, 2003] oraz kontrolujących swoje angażowanie się w pracę [Vallerand i in., 2008]. Co ciekawe, drugi w tym modelu – obok pasji harmonijnej – ortogonalny wymiar doświadczania pracy, czyli praca obsesyjna (*obsessive passion*) – oznaczająca sztywne, niekontrolowane, wynikające z presji i powodujące wiele negatywnych skutków [Forest i in., 2010; Kord, Mahmodi, 2019; Slempe, Field, Cho, 2020; Pereira i in., 2022] przywiązanie do pracy – jest negatywnie skorelowana z *job craftingiem*, przy czym zmienną wzmacniającą pozytywne skutki harmonijnej pasji i łagodzącą negatywne konsekwencje obsesyjnej pasji jest bezpieczeństwo psychologiczne, rozumiane jako percepcja możliwości podejmowania ryzyka w pracy bez obawy o związane z tym negatywne konsekwencje [Edmondson, 1999].

Warto ponadto wspomnieć, że w literaturze przedmiotu [Graeber, 2018] podnoszona jest kwestia przeciwna, a mianowicie prac bezsensownych (*bullshit-jobs*, „bzduroprac”), niepotrzebnych lub niebezpiecznych, których celowość wykonywania (nawet pomimo odpowiedniego wynagradzania) kwestionowana jest przez ich wykonawców. Jednak wbrew wcześniej podawanym danym dotyczącym ich rosnącego udziału, niedawne badania empiryczne [Soffia, Wood, Burchell, 2021] wskazują na ich zmniejszający się udział. Można to wiązać z wyciągnięciem wniosków po kryzysie COVID-19 w postaci dążenia do mniejszego rozczłonkowania łańcuchów produkcji [Zhan i in., 2020].

Celem zapewnienia odpowiednio wysokiej jakości doświadczeń związanych z – nastawionym na zapewnienie poczucia sensu pracy – *job craftingiem* należy ponosić koszty [Petrou i in., 2012; Tims, Bakker, Derks, 2012; Bakker, Sanz-Vergel, 2013; Petrou, Demerouti, 2015; Zhang, Parker, 2019], w tym koszty jakości: – poszukiwania zasobów o charakterze społecznym (*increasing social job resources*) lub strukturalnym (*increasing structural job resources*), np. wsparcia społecznego/relacji pracowniczych, coachingu przełożonego, spektrum autonomii, możliwości partycypacji w podejmowaniu decyzji, szans na naukę/karierę, *feedbacku*, *empowermentu*, klimatu organizacyjnego, podwyższa-

nia stopnia różnorodności w organizacji, transformacyjnego przywództwa, budowania optymizmu, samoskuteczności [Parker, Andrei, Van den Breck, 2019; Wojtczuk-Turek, 2020, s. 37],

- poszukiwania wyzwań (*increasing challenging job demands*), np. intelektualnych czy relacyjnych oraz
 - redukcji wymagań (*decreasing hindrance job demands*), np. obciążenia psychonerwowego, czyli działań o nieekspansywnym charakterze,
- a także koszty diagnoz typów motywów, natężenia oraz skutków ich stosowania, które pozwalają uchwycić, czy mamy do czynienia [Bruning, Campion, 2018] z:
- *craftingiem* ról,
 - *craftingiem* zasobów,
 - *craftingiem* zbliżającym czy
 - *craftingiem* unikającym, a zatem z:
 - rozszerzaniem poza charakterystykę stanowiska pracy (*crafting* ról i *crafting* zbliżający) bądź zawężaniem ról zawodowych (obszaru złożoności i odpowiedzialności pracy) – *crafting* ról i *crafting* unikający,
 - ekspansją społeczną (*crafting* zasobów i *crafting* zbliżający),
 - organizacją pracy, przyjmowaniem, metapoznaniem (*crafting* zbliżający i *crafting* zasobów) czy też z:
 - wycofywaniem się (*craftingiem* zasobów i *craftingiem* unikającym).

Trzeba mieć przy tym na uwadze, że na ścieżce stresu praca fizyczna i z emocjonalnym obciążeniem oddziałuje w sposób statystycznie istotny na retencję *online* właśnie poprzez *crafting* unikający, podczas gdy takie oddziaływanie nie występuje w przypadku pracy o charakterze poznawczym. Ponadto na tej ścieżce egocentryczne i społeczne afrodancje przyczyniają się – poprzez *job crafting* – do retencji *online*, co nie dotyczy afrodancji zespołowych [Lim, Ng, Teo, 2025].

Powyższe diagnozowanie jest istotne, gdyż *job craftingowi* służy motywacja wewnętrzna, bo osoby powinny same tak przekształcać swoją pracę, by ich motywowała. Wiąże się to z właściwym samozarządzaniem pracą (z rezygnacją z regulacji zewnętrznej w znaczeniu pojęcia dotyczącego kontinuum autodeterminacji [Ryan, Deci, 2000, s. 61]), a mianowicie – z automonitorowaniem i autooptymalizowaniem/autobalansowaniem poziomu utrudnień oraz poziomu wyzwań w pracy [Tims, Bakker, Derks, 2013; Demerouti, Bakker, Gevers, 2015; Demerouti, Bakker, Halbesleben, 2015; Oprea i in., 2019], co wymaga ponoszenia przez pracownika określonych czynności koordynacyjnych, czyli – jak to się określa w literaturze przedmiotu [van Gool, 2022, s. 38] – czynności orkiestrujących zmiany zasobów i wymagań pracy w czasie (gdyż np. jego zasoby mogą się kurczyć pod wpływem wzrostu jego obciążeń rodzinnych czy związanych ze stanem zdrowia, co określa się zmianami intraindywidualnymi). Tego rodzaju czynności mogą wiązać się z ponoszeniem ukrytych kosztów jakości.

Ze względu na pierwszoplanowe znaczenie poczucia zoptymalizowania zasobów z wymaganiami w danym momencie czasowym, czyli ze względu na rangę subiektywnego obrazu stanu diady: zasoby–wymagania i wynikającej z niego pozytywnej/negatywnej percepcji (doświadczeń nabywanych w organizacji), chodzi przy tym o EEM odzwierciedlające każdy *touchpoint* w tym zakresie (np. wzrost telepresji w związku ze wzrostem intensywności korespondencji e-mailowej) z określoną zmianą w jej postrzeganiu. Innymi słowy, chodzi o to, czy *job crafting* stosowany jest celem podwyższenia wyzwań czy też zmniejszenia utrudnień, co w literaturze przedmiotu [Lichtenthaler, Fischbach, 2018] określane jest jako zorientowane promocyjnie bądź prewencyjnie przekształcanie pracy. To ostatnie może pojawiać się, jak wskazują badania [Lim, Ng, Teo, 2025], w przypadku np. przeciążenia technologicznego.

Tabela 3.1. Przykłady przekształcania pracy przez nauczyciela akademickiego*

Rodzaje przekształceń	Przykłady
1	2
Podwyższanie wymagań stanowiących wyzwanie	– realizowanie zajęć dydaktycznych w różnych językach; – realizowanie zajęć dydaktycznych w różnych trybach nauczania; – prowadzenie zajęć podyplomowych; – podejmowanie się zajęć nowych przedmiotów; – zmienność treści i form prowadzonych przedmiotów; – proponowanie nowych przedmiotów w związku z prowadzonymi badaniami; – opracowywanie nowych kierunków studiów, sylabusów; – niedelegowanie promotorstwa prac (dyplomowych, doktorskich) na inne osoby; – podejmowanie nowatorskich/odpowiadających oczekiwaniom praktyków (wdrożeniowych) tematów prac dyplomowych, doktorskich; – wychodzenie z propozycjami przeprowadzenia warsztatów, webinarów dla współpracowników; – podejmowanie trudnych tematów badawczych; – pokazywanie innym dróg prowadzących do wyboru tematu badawczego; – przekazywanie wartości (np. dotyczącej rzetelności badań naukowych); – pełnienie symultanicznie różnych funkcji stałych i w projektach; – podejmowanie w okresie wolniejszym od zajęć nowych projektów; – obmyślanie tematów badawczych i ich konceptualizacji; – opiekowanie się kołami naukowymi; – wielokrotne ubieganie się o granty badawcze; – dzielenie się z innymi pomysłami badawczymi, inspirowanie innych; – uczestnictwo w podziale zadań w zespole; – dbałość o wysoką jakość kontaktów (<i>high quality connections</i>) ze współpracownikami oraz studentami; – podejmowanie się roli konsultanta, doradcy; – eksperymentowanie z różnymi podejściami badawczymi**; – czynne uczestnictwo w konferencjach (wygłaszanie referatów, przewodniczenie ścieżkom tematycznym, udział w dyskusjach); – ubieganie się o nagrody, odznaczenia, wyróżnienia dla współpracowników;

cd. tabeli 3.1

1	2
	– publikowanie w różnych wydawnictwach krajowych i zagranicznych i w różnych językach; – publikowanie w ramach dwóch dyscyplin naukowych; – pomaganie współpracownikom w pożytkowaniu w pracy ich zdolności/umiejętności czy innych osobistych zasobów; – przysyłanie innym linków do mogących być dla nich przydatnymi publikacji; – rozwijanie zdolności/umiejętności komunikacyjnych i innych poprzez udział w szkoleniach/warsztatach; – ciągle przeplatanie pracy dydaktycznej z pracą naukową***
Redukcja wymagań w pracy stanowiących obciążenie****	– wykreślanie czynności biurowych, nieważących na postępach w pracy; – łączenie zbieżnych czynności w całość; – zredefiniowanie swojej roli*****; – szerokie wykorzystywanie cyfrowych narzędzi pracy; – kopiowanie sposobów wykonawczych nabytych podczas wcześniejszych prac naukowo-badawczych/dydaktycznych; – łączenie treści naukowo-badawczych i dydaktycznych; – korzystanie z jednego algorytmu przeprowadzania badań; – wykorzystywanie tych samych danych naukowych do weryfikacji różnych hipotez; – rezygnacja z różnych metodyk, podejść badawczych; – wykonywanie tylko pensum godzinowego; – korzystanie z możliwości scalenia wykonywania zajęć dydaktycznych w 2-3 dniach tygodnia; – realizacja tylko jednego przedmiotu na jednym kierunku studiów; – realizacja tylko jednego rodzaju zajęć dydaktycznych, np. ćwiczeń; – ograniczanie się do prowadzenia zajęć w jednym trybie (stacjonarnie/niestacjonarnie; w siedzibie uczelni/zdalnie); – rezygnacja z rozmów <i>online</i> ze studentami z kamerką z uwagi na obciążenie poznawcze i/lub emocjonalne; – odrzucanie możliwości opracowania sylabusów do przedmiotów; – opiekowanie się piszącymi prace dyplomowe z niezmienną się od lat zakresu; – nieproponowanie zmian w siatkach godzin dydaktycznych; – bierne uczestnictwo w konferencjach/seminariach naukowych; – ograniczanie liczby konferencji/seminariów naukowych, w których zgłasza się udział; – niebranie udziału w prezentacji referatów w językach obcych <i>on- i/lub offline</i>; – nieuczestniczenie w <i>streamingu</i> podczas całego czasu trwania konferencji; – bierne uczestnictwo w różnego rodzaju gremiach; – brak przynależności do stowarzyszeń i organizacji naukowych, profesjonalnych; – unikanie współpracowników; – nieangażowanie się w żadnym charakterze w projekty naukowe; – brak starań o granty naukowe; – niewychodzenie z pomysłami dotyczącymi planów badawczych;

cd. tabeli 3.1

1	2
	– niedzielenie się wiedzą z mniej doświadczonymi pracownikami; – ograniczanie publikowania do wydawnictw, w których się już publikowało; – unikanie przeciążenia pracą w przypadku niezbędnej pracy zespołowej; – uczestnictwo tylko w obowiązkowych warsztatach/szkoleniach; – niepodnoszenie poziomu swojej wiedzy na temat skutecznego <i>feedbacku</i> i różnic inter- oraz intraindywidualnych; – nieinwestowanie we własny kapitał psychologiczny (np. w kształtowanie swojej rezyliencji); – ograniczanie oceniania prac naukowych do niezbędnego minimum; – rezygnacja (ze względu na obciążenie poznawcze i/lub emocjonalne) z użycia kamery podczas rozmów w ramach wirtualnych zespołów, zdalnych konferencji i innych spotkań; – ograniczanie komunikowania się z osobami w przypadku, gdy wiąże się to z większym obciążeniem emocjonalnym; – rezygnacja z pełnienia ról wymuszających pracę emocjonalną; – korzystanie, zamiast systematycznych przeglądów literaturowych, ze swojego profilu <i>google scholar</i> do penetracji nowych źródeł literatury przedmiotu
Podwyższenie zasobów strukturalnych w postaci wiedzy, umiejętności, obszarów odpowiedzialności [Tims, Bakker, Derks, 2012]	– podejmowanie się wielu zadań rozwijających zawodowo, torujących drogę do awansu; – niestronienie od przyjmowania odpowiedzialności (np. za rozwój nowo przyjętych do pracy, za wymianę informacji w zespole); – korzystanie z wielokanałowości/<i>omnichannel</i> w komunikowaniu się ze studentami/współpracownikami; – uczestnictwo w rozwoju platform e-learningowych; – wykorzystywanie sztucznej inteligencji w procesie tworzenia publikacji naukowych (od identyfikacji problemu badawczego poprzez selekcję biblio- i netografii po kwestie redakcyjne); – podwyższenie swobody decyzyjnej w pracy projektowej; – poszerzenie puli technicznych środków dydaktycznych i dostępu do nich; – umożliwienie korzystania z urlopu w różnych okresach roku kalendarzowego wolnych od zajęć dydaktycznych; – nowa aranżacja swojej przestrzeni pracy; – sięgnięcie po nowe źródła literaturowe
Zwiększanie zasobów społecznych pracy w postaci systemów wsparcia (<i>feedback, peer support, advice, coaching</i>) [Tims, Bakker, Derks, 2012]	– rozwijanie szerokiej sieci współpracy i zapraszanie do niej wciąż nowych osób z innych ośrodków w Polsce i z zagranicy; – intensyfikacja kontaktów społecznych z osobami z innych komórek organizacyjnych; – proszenie innych o rady, opinie w kwestiach zawodowych; – dbanie o wzrost i rozwój swojego zespołu; – możliwości korzystania ze wsparcia (merytorycznego, emocjonalnego) kierownika, innych współpracowników; – dzielenie się i sukcesami, i porażkami; – udział w wydarzeniach towarzyszących konferencjom naukowym; – dzielenie się swoimi spostrzeżeniami nt. doskonalenia pracy na różnych forach wewnątrzorganizacyjnych (np. z zakresu możliwości/granic dopasowania aktywności zawodowych do wartości) celem podwyższenia dobrostanu wspólnoty; – działanie w związkach zawodowych;

cd. tabeli 3.1

1	2
	– nieunikanie kontaktu, w przypadku gdy jego utrzymanie wymaga większych starań (np. podejmowanie się promotorstwa osób z dysleksją); – przewodzenie zespołom; – współtworzenie instytucjonalne możliwości wzajemnego wspierania się wewnątrz organizacji; – podejmowanie się roli mediatora w przypadku konfliktów; – stały kontakt ze studentami, współpracownikami; – docenianie innych, wyrażanie im wdzięczności; – aktywne szukanie <i>feedbacku</i> (np. rozwojowej informacji zwrotnej); – dzielenie się emocjami dotyczącymi przeżywania <i>flow</i>/stanów optymalnych w pracy

* Przykłady przekształcania pracy dotyczące innych zawodów, zajęć: [Roczniewska i in., 2020; Puchalska-Kamińska, Łącka-Barańska, 2022, s. 59-64].

** Co można uznać za przykład *job craftingu* dotyczącego rozwoju umiejętności [Bindl i in., 2019].

*** Chodzi bowiem nie o wyzwalający stres, symultaniczny *multitasking* [Lohmann-Haislah, 2012], lecz o podwyższającą kreatywność [Lu, Akinola, Mason, 2017], zmienność pracy.

**** Redukowanie pracy często asocjuje z: wyczerpaniem, zachowaniami wycofującymi się [Singh, Singh, 2018], demotywnością [Lee, Lee, 2018], zmniejszoną wydajnością pracy [Demorouti i in., 2020], zmniejszeniem zaangażowania w pracę [Petrou, Demerouti, Schaufeli, 2018]; negatywny, rozpatrywany w literaturze przedmiotu [Ariani, 2025] skutek *job craftingu* może stanowić także związana z pracą prokrastynacja.

***** W ramach jej *craftingu* [Bruning, Campion, 2019].

Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast wykorzystanie sposobów przekształcania pracy zaproponowanych przez A. Wrześniewski i J.E. Dutton [2001] stanowi decyzję o ponoszeniu (zarówno mierzalnych, jak i ukrytych) kosztów jakości odnoszących się do zmiany:

- zadań (ich – uwzględniające różne stopnie autonomii – projektowania, np. w ramach *Design Thinking*) oraz ukształtowania nawyku ciągłego realizowania tej aktywności,
- relacji z innymi oraz
- percepcji własnej pracy.

Jeśli by kierować się zasadą potrójnego dopasowania (*triple-match principle*), wzmacniania tych zasobów w zakresie, w którym nastąpił wzrost wymagań [De Jonge, Dormann, 2006], to w odniesieniu do EEM, nastawionego na kształtowanie pozytywnych, a unikanie negatywnych doświadczeń pracowników, powinny wystąpić wymagające nakładów, zależności, takie jak np.:

- wzrost w całości pracy odsetka czynności wymagających pracy emocjonalnej (w rozumieniu [Hochschild, 2009]) – wzrost nakładów na programy praca-życie,
- wzrost intensywności pracy – zwiększenie nakładów na bardziej komfortowe przestrzenie pracy,
- wzrost wysiłku psychonerwowego – wprowadzenie kafeтерии umożliwiającej zmianę części wynagrodzenia za pracę na dodatkowe dni urlopu.

Nakłady te (których wielkość może, w znaczeniu modelu strat społecznych G. Taguchiego, odbiegać *in plus* lub *in minus* od oczekiwań pracowników) można przypisywać do określonych modułów doświadczeń, np. te związane z kształ-

towaniem przestrzeni pracy do modułu sensorycznego. Ich ponoszenie dobrze jest poprzedzić zastosowaniem (co także wiąże się z nakładami świadczącymi o świadomości kosztów jakości) adekwatnych narzędzi diagnostycznych. Jak podaje A. Wojtczuk-Turek [2020, s. 48], należą do nich:

- JCQ, czyli *Job Crafting Questionnaire* [Slemp, Vella-Brodrick, 2013],
- KKP, czyli Kwestionariusz Kształtowania Pracy [Kasprzak, Michalak, Minda, 2017], jego polska adaptacja,
- JCS, czyli *Job Crafting Scale* [Tims, Bakker, Derks, 2012],
- polska adaptacja JCS [Rogała, Cieślak, 2019] – por. tabela 3.2.

Tabela 3.2. Porównanie JCS* i jej polskiej adaptacji

Kryteria porównawcze	Wybrane podobieństwa i różnice
Właściwości psychometryczne skali	W obydwu przypadkach satysfakcjonujące
Struktura skali	W obydwu przypadkach 4 podskale: zwiększanie zasobów strukturalnych, zwiększanie zasobów społecznych, zwiększanie wymagań stanowiących wyzwanie, zmniejszanie wymagań stanowiących utrudnienie
Liczba pozycji testowych	21 w przypadku wersji oryginalnej** i 17 w przypadku polskiej wersji

* Przykładowe itemy to: „Próbuję rozwijać swoje zdolności” (zasoby strukturalne); „Pytam mojego przełożonego o trening” (zasoby społeczne); „Jeśli nie ma za dużo pracy, to postrzegam to jako szansę na podjęcie nowych projektów” (wyzwania); „Upewniam się, że moja praca jest umyślnie mniej intensywna” (redukcja wymagań) [Tims, Bakker, Derks, 2012].

** Wszystkie podskale JCS korelują (korelacja pozytywna) z osobowością proaktywną [Tims, Bakker, Derks, 2015].

Źródło: Na podstawie: Rogała, Cieślak [2019].

Wiadomo bowiem, iż nie wszyscy pracownicy – z uwagi m.in. na:

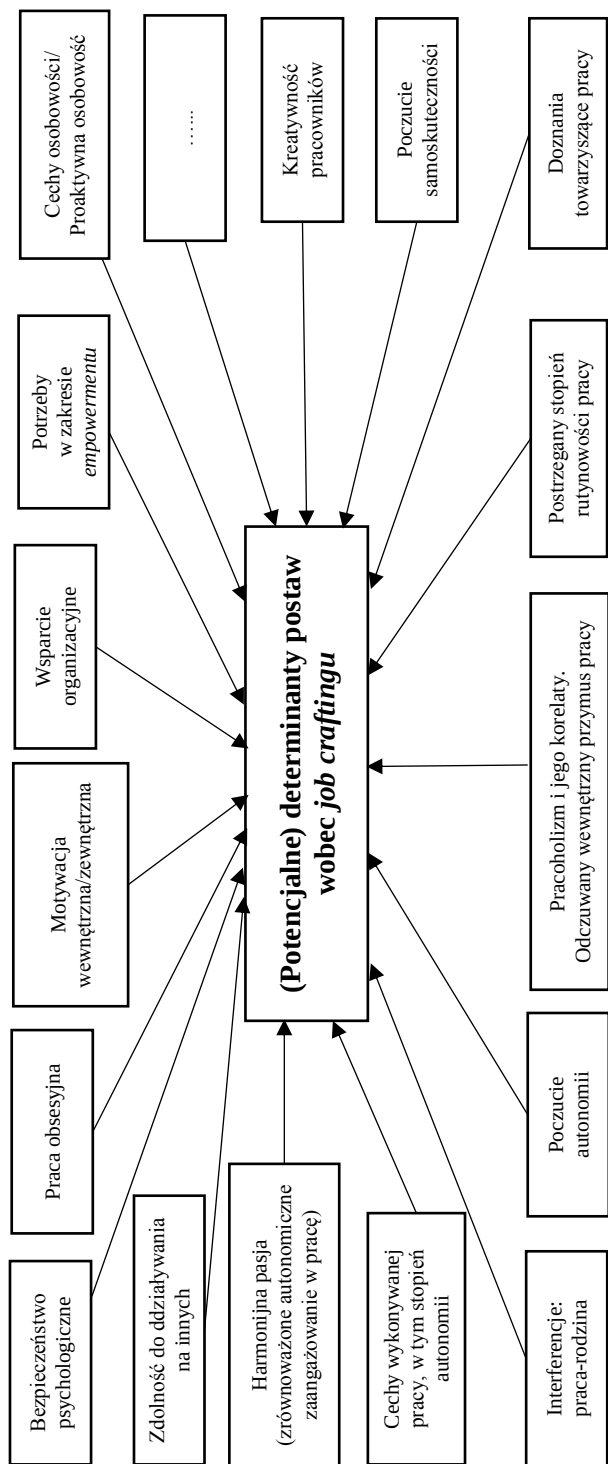
- różny typ i natężenie motywacji,
- zróżnicowanie potrzeb w zakresie *empowermentu*,
- występowanie bądź niewystępowanie cech proaktywnej osobowości [Bakker, Tims, Derks, 2012; Teng, Chen, 2019], czyli kompleksu cech silnie wpływających na indywidualne i organizacyjne wyniki [Joo, Bennett, 2018] (niezależnie od proaktywności w wykazywaniu inicjatywy przez pracowników służby, dodatnio skorelowane z rozumieniem sensu życia (w pracy) [Porczyńska-Ciszewska, 2013]), wysokie nasilenie ekstrawersji [Consiglio i in., 2013] oraz niskiej, związanej m.in. z możliwością koncentracji na poszukiwaniu rozwiązań (np. zmniejszenia monotonii pracy), neurotyczności [Makin, Cooper, Cox, 2000; Tamir, Robinson, 2004],
- poczucie bądź brak przekonania o samoskuteczności [Tims, Bakker, Derks, 2014a; Niessen, Weseler, Kostova, 2016; Mirgaglia i in., 2017],

będą w różnym stopniu angażowali się w *job crafting*, co pozwala ująć postawy wobec niego na pewnym continuum (rys. 3.2 prezentuje (potencjalne) determinanty wpływające na umiejscowienie na tym continuum).

Wspomniane wyżej proaktywne zachowania pozostają w pozytywnej relacji z różnorodnością pracy i kontrolowaniem jej [Salanova, Schaufeli, 2008]. Kreatywni pracownicy percypujący swoją pracę jako rutynową prawdopodobnie tęsknią za okazjami do zaangażowania się w bardziej zróżnicowane aktywności pracy [Baba, Jamal, 1991; Besen, 2006, za: Laurence, 2010]. Przy tym postrzegany stopień rytynowości pracy moderuje relację pomiędzy *job craftingiem* a korelatami pracoholizmu [Laurence, 2010, s. 84-85], co uwydatnia znaczenie tego ostatniego jako zmiennej o charakterze ekonomiczno-psychologicznym [Lipka, Waszczak, Winnicka-Wejs, 2014].

Pewne jest również, bo wynika to z przeprowadzonych badań, a nie z przypuszczeń, że pracownicy odczuwający przyjemność z wykonywania pracy oraz określony wewnętrzny przymus pracy prezentują zróżnicowany poziom *craftowania* [Laurence i in., 2020], przy czym powyższe zmienne pozostają w interakcji, jeśli chodzi o ich wpływ właśnie na ekspansywnie zorientowany *job crafting*. Innymi słowy, wewnętrzny przymus pracy moderuje relację pomiędzy przyjemnymi doznaniem w pracy a ekspansywnym *job craftingiem*, a pozytywna relacja pomiędzy tymi ostatnimi będzie silniejsza w przypadku występowania wewnętrznego przymusu pracy. Pracoholicy rzadziej niż osoby niedotknięte pracoholizmem redukują wymagania pracy [Laurence, 2010, s. 85]. W niektórych przypadkach niewykluczona jest ponadto symultaniczność podwyższania i redukowania wymagań pracy [Laurence, 2010, s. 86]. Mniejsze zainteresowanie redukcją wymagań pracy występują u niepracoholików niż u pracoholików w warunkach, wpływającej na powyższe zależności, interferencji: praca-rodzina [Laurence, 2010, s. 87]. Natomiast prognozykiem ekspansywnego *job craftingu* są zdolności do oddziaływania na innych (*political skills*), które moderują relację pomiędzy nim a wewnętrznym przymusem pracy i odczuwaniem przyjemności podczas jej wykonywania [Laurence, 2010, s. 83].

W relacji: pracoholizm – *job crafting* pośredniczą ponadto takie zmienne, jak różnice indywidualne oraz zasoby społeczne i strukturalne, a także uwarunkowania kontekstowe [Laurence, 2010, s. 82]. Ponadto wewnętrzny przymus pracy i przyjemne doznania towarzyszące pracy asocjują nie tylko z angażowaniem się w *job crafting*, ale i z samoskutecznością [Burke, Matthiesen, Pallesen, 2006, za: Laurence, 2010]. Natomiast wysoka zgodność ocen własnych i innych co do powyższych pozytywnych doznań i odczuwanego przymusu pozwala antycypować tendencje do *craftowania* [Burke, Ng, 2007]. Do większego udziału w *craftowaniu*, tj. eksperymentowaniu z nim, skłania też odczuwane wsparcie od współpracowników [May, Gilson, Harter, 2004]. W szczególności wspierający współpracownicy moderują relację między korelatami pracoholizmu a *job craftingiem* kognitywnym bądź relacyjnym [Laurence, 2010, s. 86]. Pomagają oni bowiem kompensować niski poziom odczuwanej przyjemności z pracy [Laurence, 2010, s. 86].



Rys. 3.2. (Potencjalne) determinanty postaw wobec *job craftingu*

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przywołanej w rozdz. 3.1.2 literatury przedmiotu.

Choć w *job crafting* angażują się, wykorzystując zarówno możliwości zmian poziomu zasobów, jak i wyzwań/utrudnień, czyli różne wymiary *job craftingu* [Tims, Twelmlow, Fong, 2022], m.in. milenialsi w MŚP [Badri, Ngo, Yusof, 2025], to pewnie należałoby zbadać, jak to wygląda w ramach ich poszczególnych, wyróżnianych w literaturze przedmiotu [Papasabbas, Pfuderer, 2021; Ernst & Young, 2020; Randstand, 2021; Zenjob, 2021] subgroup generacyjnych. Bowiem do przekształcania pracy mogą dążyć:

- mający potrzebę układania w środowisku pracy wszystkiego według własnych wersji *Digital Creative*,
- dążący do rozwoju (w postaci np. *task job crafting*) *Neo-Hippi*,
- głodni wrażeń i rozwoju *Me-Professional*,
- pragnący zmienności *Progressive*,
- życzący sobie w pracy i zmienności, i dobrostanu *Mainstreamer*.

Interesujące byłyby też wyniki badań nad craftującymi studentami w Polsce, zwłaszcza łączącymi pracę ze studiowaniem, które *de facto* też jest pracą. Celem ich zrealizowania można by wykorzystać prezentowane w literaturze przedmiotu i spełniające wymagane psychometryczne właściwości narzędzie [Di Fabio, Svicher, 2024] w postaci *Study Crafting Scale* (SCS) (w tabeli 3.3 podano dokonaną przez autorów niniejszego opracowania translację itemów skali na język polski; adaptacja skali wymagałaby przeprowadzenia całej wymaganej w tym celu procedury walidacyjnej).

Tabela 3.3. Itemy skali SCS i ich powiązanie z rodzajami *job craftingu*

Treść itemów	Treść kojarzonych z itemami odmian <i>job craftingu</i>
1	2
1. Wprowadź na własną rękę metody polepszające twoje studiowanie	Zmiana postrzegania pracy* Kształtowanie umiejętności zorientowanych promocyjnie****
2. Dokonaj niewielkich zmian elementów swojego studiowania, które uważasz za nieproduktywne dla siebie	Zmiana zadań* Behawioralne unikanie w kategoriach wymagań*** Kształtowanie zadań zorientowanych prewencyjnie****
3. Na własną rękę zmień swoje sposoby studiowania, które ci to ułatwią	Zmniejszenie wymagań stanowiących obciążenie** Behawioralne unikanie w kategoriach wymagań*** Kształtowanie umiejętności zorientowanych prewencyjnie****
4. Ulepsz stosowany podczas twojego studiowania sprzęt lub przearanżuj stosowaną przez siebie na twoim kierunku studiowania skrzynkę narzędziową	Zwiększanie strukturalnych zasobów pracy** Poznawcze kształtowanie zwiększające zasoby*** Kształtowanie umiejętności zorientowanych prewencyjnie****
5. Zorganizuj na twoim uniwersytecie specjalne wydarzenia (jak celebrowanie studenckich urodzin czy zarekomendowanie wykładowcy z innej uczelni)	Zwiększanie społecznych zasobów pracy** Behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby*** Kształtowanie relacji zorientowanych promocyjnie****
6. Na własną rękę przynieś inne materiały z domu związane z twoim kierunkiem studiowania	Zwiększanie strukturalnych zasobów pracy** Behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby*** Kształtowanie zadań zorientowanych promocyjnie****

cd. tabeli 3.3

1	2
7. Współpracuj ze swoimi kolegami ze studiów celem wprowadzenia metod ulepszających wasze studiowanie	Zmiana postrzegania pracy* Kształtowanie umiejętności zorientowanych przewencyjnie****
8. Współpracuj ze swoimi kolegami ze studiów celem wprowadzenia niewielkich zmian czynności waszego studiowania, które uważacie za nieproduktywne dla siebie	Zmiana zadań* Behawioralne unikanie w kategoriach wymagań*** Kształtowanie zadań zorientowanych przewencyjnie****
9. Zdecyduj wspólnie ze swoimi kolegami ze studiów, jakie wprowadzić zmiany w sposobach waszego studiowania, które je ułatwią	Zmniejszenie wymagań stanowiących obciążenie** Behawioralne unikanie w kategoriach wymagań*** Kształtowanie umiejętności zorientowanych przewencyjnie****
10. Zdecyduj wspólnie ze swoimi kolegami ze studiów o przearanżowaniu stosowanego podczas nich sprzętu, skrzynki narzędziowej lub materiałów, uwzględniając wasz kierunek studiów	Zwiększenie strukturalnych zasobów pracy** Poznawcze kształtowanie zwiększające zasoby*** Kształtowanie umiejętności zorientowanych przewencyjnie****
11. Zdecyduj wspólnie ze swoimi kolegami ze studiów o zorganizowaniu specjalnych uniwersyteckich wydarzeń (jak celebrowanie studenckich urodzin czy zarekomendowanie wykładowcy z innej uczelni)	Zwiększenie społecznych zasobów pracy** Behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby*** Kształtowanie relacji zorientowanych promocyjnie****
12. Zdecyduj wspólnie ze swoimi kolegami ze studiów o przyniesieniu z domu innych, związanych z waszym kierunkiem studiów, materiałów	Zwiększanie strukturalnych zasobów pracy** Behawioralne kształtowanie zwiększające zasoby*** Kształtowanie zadań zorientowanych promocyjnie****

* Sposoby przekształcania pracy ujęte w: [Wrzesniewski, Dutton, 2001].

** Sposoby przekształcania pracy ujęte w: [Tims, Bakker, Derks, 2012].

*** Sposoby przekształcania pracy/formy *job craftingu* według trzypoziomowego modelu hierarchicznego, tj. modelu Zhanga i Parkera [2019], integrującego dwie powyższe koncepcje.

**** Wymiary *job craftingu* według modelu K. Bindla i in. [2019].

Uwaga: bez danych dotyczących wykonawców niemożliwe jest wskazanie powiązań odnoszących się do modelu E. Kuijpers, Kooij, Van Woerkom [2020].

Źródło: Itemy (po przetłumaczeniu na język polski) za: Di Fabio, Svicher [2024]; powiązania – opracowanie własne.

Jak wynika z tabeli 3.3, itemy nie uwzględniają obecnych w różnych modelach [zob. ich przegląd w: Kapica, Baka, 2021] form *job craftingu* w postaci:

- zmian relacji z innymi,
- zwiększania wymagań stanowiących wyzwanie,
- behawioralnego kształtowania zwiększającego wymagania,
- poznawczego kształtowania zwiększającego wymagania,
- behawioralnego unikania w kategoriach zasobów,
- poznawczego unikania w kategoriach zasobów,
- poznawczego unikania w kategoriach wymagań,
- kształtowania relacji zorientowanych przewencyjnie,
- kształtowania myślenia zorientowanego promocyjnie,
- kształtowania myślenia zorientowanego przewencyjnie,
- kształtowania celem dopasowania do mocnych stron,

- kształtowania celem dopasowania do zainteresowań,
- kształtowania celem dopasowania rozwoju.

Koszty jakości związane z omówionymi diagnozami to koszty badań i oceny oraz prewencji/zapobiegania (wyróżniane m.in. w modelu PAF). Rezygnacja z nich pociąga za sobą koszty wadliwości wewnętrznej, a nawet zewnętrznej (por. model PAF – rozdz. 1). Z kolei niedopasowanie form *job craftingu* do własnych spersonalizowanych potrzeb wiąże się i z kosztami wadliwości, i ze stratami jakości w sensie ujęcia G. Taguchiego (por. rys. 1.1) lub z marnotrawstwem (w sensie kosztów niezgodności wyróżnianych w modelu strukturalnym kosztów jakości opartych na zasadzie ryzyka Z. Zymonik).

3.2. Koszty niwelowania wadliwości/punktów bólu

Niwelowanie wadliwości/punktów bólu to rodzaj kosztów, który można wiązać z operacjonalizacją *job craftingu*. Jak wynika z literatury przedmiotu [Demerouti i in., 2001] i powyższych rozważań, operacjonalizację tę stanowi teoria wymagania pracy–zasoby (*Job Demands–Resources Theory: JD-R*), poszerzona po kilkunastu latach jej wykorzystywania w praktyce [Bakker, Demerouti, 2017; Bakker, Demerouti, Sanz-Vergel, 2023]. Została ona zainspirowana modelem *Job Demands–Control* z 1979 roku [Karasek, 1979], określającego relacje pomiędzy wymaganiami pracy a swobodą/autonomią podejmowania decyzji i ich wpływem na napięcie psychiczne i reakcje stresowe. Obecnie – w nawiązaniu do tych modeli oraz modelu J.R. Hackmana i G.R. Oldhama, a także modeli skupionych na relacyjnych aspektach *job designu* (jak np. model A.M. Granta [2007]) – proponuje się tzw. *SMART Work Design Model* [Parker, Knight, 2024], integrujący wielowymiarowe teorie *job designu* oraz niuansujący zasoby pracy w następujące (zestawiane z uwarunkowaniami organizacyjnymi i procesami psychologicznymi) czynniki wyższego rzędu (*higher-order-factors*) i odpowiadające im wymiary (postrzegane charakterystyki pracy):

- czynniki motywacyjne (wymagania związane z różnorodnością zadań, rozwiązywaniem problemów oraz informacjami o procesach),
- czynniki związane z uzyskiwaniem wprawy przy wykonywaniu zadań (*feedback* dotyczący pracy, *feedback* od innych oraz klarowność roli),
- autonomia (w zakresie: czasu, metod i decyzji),
- czynniki relacyjne (ważność zadania, wsparcie społeczne, kontakty beneficjentów),
- czynniki ludzkie (poziom przeciążenia roli: konflikt roli, konflikt: praca–dom).

Niwelowanie lub przynajmniej zmniejszanie punktów bólu ma znaczenie dla EEM, gdyż postrzegane jako przeszkody/punkty bólu wymagania wpływają bowiem – w przeciwieństwie do tych percypowanych jako wyzwania – nega-

tywnie na zaangażowanie w pracę [Crawford, LePine, Rich, 2010]. Podobne oddziaływanie w postaci wywoływania negatywnych emocji ma nieekwiwalentność ponoszonego przez pracownika wysiłku i otrzymywanych za niego gratyfikacji [Siegrist i in., 2004].

Brak dbałości o równowagę wymagań i zasobów, tj. brak przyzwolenia na *job crafting* i stworzenia warunków jego realizacji (przede wszystkim w zakresie generowania stopni autonomii/(współ)decydowania/wolności w pracy) może generować punkty bólu w postaci wystąpienia wypalenia zawodowego [Schaufeli, Bakker, Van Rhenen, 2009; Baka, 2013]. Ma to szczególne znaczenie w warunkach intensywnego środowiska pracy [Green, 2004], związanego z wysoką, ciągłą zmiennością wymagań [Soucek i in., 2024], a to stanowi prognostyk występowania irytacji i problemów zdrowotnych w postaci nie tylko wypalenia zawodowego, ale i potencjalnie skojarzonych z nim objawów depresyjnych oraz dolegliwości psychosomatycznych [Mohr i in., 2006; Kubicek i in., 2019; Demerouti, Bakker, Halbesleben, 2015].

Aby uniknąć tych konsekwencji, należy zatem [Bakker, Demerouti, 2014]:

- ponosić nakłady na stopniowe podwyższanie zarówno zasobów, jak i wymagań w przypadku, gdy poziom obydwu jest niski;
- utrzymywać poziom wymagań, a podwyższać poziom zasobów, tj. nie szczędzić na to nakładów w sytuacji wysokich wymagań, a niskich zasobów,
- utrzymywać wysoki poziom zasobów, a podwyższać – drogą odpowiednich nakładów – niski poziom wymagań,
- nie zmieniać poziomu nakładów na utrzymanie wysokiego poziomu wymagań i zasobów.

Aktywności w ostatnim z wymienionych przypadków stanowią prewencję wystąpienia stresu w pracy, a w pierwszym – lekceważącego podejścia do pracy (o nim może też świadczyć nadmierna, np. niewynikająca z sytuacji życiowej redukcja wymagań pracy; por. tabela 3.1) i/lub odczuwania nudy w pracy, które to odczuwanie uniemożliwia *flow* w pracy, jak twierdzi twórca tego pojęcia, czyli M. Csikszentmihalyi [1975]). Jest przy tym oczywiste, iż nawet osoby odczuwające nudę mogą chcieć poprzestać na defensywnych strategiach radzenia sobie z nią zamiast stosować strategie ofensywne, sprzężone z *job craftingiem* (tabela 3.4).

Tabela 3.4. Strategie defensywne i ofensywne radzenia sobie z nudą

Strategie defensywne	Strategie ofensywne
Absencji, pseudozaangażowania, przerywania wykonywania pracy, „samoobsługi”, opóźniania wykonywania pracy, zabierania pracy do domu, pseudowypalenia zawodowego, symulowania pracy	Podwyższania wyzwań intelektualnych, elastycznych godzin pracy, kreowania pozytywnych relacji, kreowania pozytywnych emocji, wizualnej ekspresji, eliminacji hałasu w pracy, dbałości o komfort pracy, aranżowania przyjaznej przestrzeni pracy

Źródło: Lipka, Waszczak [2024b].

Można ponadto przypuszczać, iż przyzwolenie na *job crafting* w organizacji może wpłynąć na odraczanie punktów bólu w postaci nieprzyśpieszania decyzji o przejściu na emeryturę (gdy pracownikowi zezwoli się na redukcję bardziej uciążliwych dla niego zajęć na rzecz tych bardziej przez niego lubianych, np. na zawężenie zakresu pracy dydaktycznej, a zwiększenie zakresu pracy naukowej). Zagadnienie to warto jest zbadać, podobnie jak podnoszona w literaturze przedmiotu [Puchalska-Kamińska, Ładka-Barańska, 2022, s. 9 i 11] kwestia zredukowania dzięki *job craftingowi* zbyt częstych zmian pracy i związanych z tym negatywnych konsekwencji dla pracodawców mało lojalnych pracowników. W literaturze przedmiotu można znaleźć wyniki badań zdające się potwierdzać trafność tego kierunku badawczego. Przykładowo Y.-Y. Chang, A. Jansom i N. Wongkhumsin wykazali [2025], że *job crafting* stanowi zmienną pośredniczącą w zależności pomiędzy karierą proteuszową (*protean career attitudes*) – czyli [Hall, 1996, 2004] karierą kształtowaną przez jednostkę (*self directed career management*), zgodnie z wyznawanymi przez siebie wartościami (*values driven*) – a zamiarem odejścia z pracy, przy czym efekt wpływu tego typu kariery na *job crafting* wzmacnia motywacja autoteliczna pracowników.

Jednak i *job crafting* może wywołać punkty bólu, jeśli realizowany jest w postaci wpływającej na osłabienie relacji społecznych, zmniejszenie prospołecznych zachowań czy generującej konflikty ze współpracownikami [Dong i in., 2022]. Dlatego też jest wskazane zwrócenie uwagi na jakość jego implementacji, w czym może być pomocne stosowanie m.in. diagramu Ishikawy odsłaniającego mniej lub bardziej realne problemy generujące obawy, a nawet awersję wobec wdrożenia tej innowacji w organizacjach (por. rozdz. 4).

3.3. Koszty prewencji i minimalizowania (ryzyka) strat versus koszty utraconych korzyści i przekroczenia wymagań

Job crafting i uzyskane poprzez niego (dzięki zharmonizowaniu własnych zasobów z wymaganiami pracy) większe dopasowanie do pracy i doświadczanie jej sensu (dzięki nadanemu jej osobistemu charakterowi) wpływają na:

- lepsze „maczowanie” zdolności i zadań [Dong i in., 2022], innymi słowy – uzyskiwanie wyższych stopni przydatności do pracy;
- regulację pracy [van Gool, 2022];
- zmęczenie [Tims, Bakker, Derks, 2013; Gordon i in., 2018];
- wyczerpanie emocjonalne [Abdel Hadi, Bakker, Häusser, 2021] (jak wykazano w badaniach [Petrou, Demerouti, Schaufeli, 2015] niski poziom wyczerpania może być prognozowany w przypadku takich form *craftowania*, jak podwyższanie wymagań będących wyzwaniem czy zwiększanie zasobów

- społecznych i strukturalnych, zaś niski – w przypadku zmniejszania wymagań stanowiących utrudnienie);
- negatywne afekty [van den Heuvel, Demerouti, Peeters, 2015];
 - odczuwanie stresu [Sakuraya i in., 2016; Rudolpf i in., 2017];
 - spadek poziomu irytacji [Uglanova, Dettmers, 2023];
 - zapewnienie dobrostanu [van den Heuvel, Demerouti, Peeters, 2015; Sukuraya i in., 2016; van Wingerden, Bakker, Derks, 2017b, 2017c, 2017d; Tiara-puspa, Amanatullah, 2025] poprzez wpływ na: budowanie kapitału psychologicznego [Voigt i in., 2016], sposób doświadczania pracy, protekcyjną rolę dla samooceny zdrowia [Morstatt i in., 2025], a także uzyskiwanie, opisywanego w literaturze przedmiotu [Edwards, 1991], dopasowania (*Person-Job-Fit*) [Choi, Tran, Kang, 2017], także u pracowników bezpośrednio obsługujących klientów [Mirabito i in., 2025]; pośredniczącą rolę we wpływie *job craftingu* (ale też odwróconego mentoringu (*reverse mentoring*)) na zdrowie fizyczne i psychiczne może odgrywać [Sharei, Bidi, 2025] zaangażowanie w pracę;
 - ochronę/wzbogacenie zasobów pracy [Harju, Hakanen, Schaufeli, 2016; Bruning, Campion, 2018; Hobfoll i in., 2018];
 - lepszą identyfikację z pracą [Wrzesniewski, Dutton, 2001; Stets, Burke, 2005], tożsamość zawodową [Rogiers i in., 2021] oraz wartość dla organizacji [Horton, Wanderley, 2018];
 - szukanie przestrzeni do improwizacji i zaspokojenia potrzeby zmienności w pracy [Asfar, Masood, Umrani, 2019];
 - wyższą kreatywność [Demerouti, Bakker, Gevers, 2015; Lin, Law, Zhou, 2017; Rudolph i in., 2017], co można objaśniać poszerzaniem kompetencji w wyniku *job craftingu* [Rogiers i in., 2021] oraz teorią stopniowego przyrostu R. Weisberga [<https://liberalarts.temple.edu/directory/robert-weisberg>];
 - możliwości wzrostu stopnia trudności wykonywanej pracy [Ruparel, Choubisa, Seth, 2022];
 - prewencję nudy (*boredom*) [Harju, Hakanen, Schaufeli, 2016], ale i niepokoju, napięcia, stresu w pracy [Busch, Sichler, 2023];
 - usprawnienie przebiegu współpracy z innymi osobami, podwyższenie wydajności pracy [Laker, in., 2020];
 - wyniki pracy [Bacaksiz, Tuna, Harmanci Serren, 2017; Rudolph i in., 2017; Singh, Singh, 2018; Zhang, Parker, 2019; Junça-Silva, Silva, Caetano, 2022; Maden-Eyiusta, Alten, 2023; Holman i in., 2024; Sanz-Vergel i in., 2024], co dotyczy także cyfrowego (*online*) *job craftingu* [Mukherjee, Dhar, 2023], w ramach którego stosowane są podobne jak w niecyfrowym *job craftingu* określone rodzaje interwencji [Uglanova, Dettmers, 2023] (należy zaznaczyć, iż relacje między *job craftingiem* a relacjami z pracy moderuje intensywność pracy [Voss i in., 2025]; oddziaływanie na wyniki pracy oznacza zarówno wpływ korzystny (produktywny *job crafting*) lub niekorzystny (kontrproduk-

- tywny *job crafting*) [Demerouti, Bakker, Halbesleben, 2015]); ponadto na poziom wykonania pracy wpływa [Petrouti, Demerouti, Schaufeli, 2015] stosowana forma *job craftingu*: podwyższa je w przypadku zwiększania zasobów strukturalnych i społecznych oraz podejmowania wyzwań, a obniża – w przypadku zmniejszania wymagań percypowanych jako obciążenie; z literatury przedmiotu [Tims, Bakker, Derks, 2014b] wynika, że same już intencje podjęcia się przekształcania pracy są statystycznie znacząco powiązane z rzeczywistym *job craftingiem*, który to z kolei jest skorelowany z wyższym stopniem zaangażowania w pracę w warunkach kontrolowania cech pracy;
- postrzeganie wyników pracy (*job crafting* pełni rolę mediującą pomiędzy oczekiwaniami pozytywnych wyników a percepcją nowych elementów wymagań pracy [Mohanna, Mansour, Azeem, 2025]);
 - absencję w pracy [Ghitulescu, 2006, za: Rogala, Cieślak, 2019; Steger, Dik, Duffy, 2012];
 - poziom uzyskiwanej wydajności pracy [Lin, Yu, Yi, 2014], nawet w stresujących warunkach [Bakker, Tims, Derks, 2012];
 - zachowania obywatelskie w organizacji [Niessen, Weseler, Kostova, 2016], przywiązanie do niej [Iqbal, 2016];
 - psychologiczne upodmiotowienie (*psychological empowerment*) (*job crafting* pełni rolę mediującą w inicjatywach rozwoju osobistego jako predyktora tego rodzaju upodmiotowienia [Matsuo, 2019]);
 - rozkwitanie (*flourishing*) pracowników [Demerouti, Bakker, Halbesleben, 2015];
 - realizowanie z sukcesem kariery zawodowej poprzez mediujące oddziaływanie na kapitał psychologiczny [Voigt i in., 2016; Cenciotti, Alessandri, Borgogni, 2017]; według innych badań [Ruan i in., 2025] to *task crafting*, *cognitive crafting* i *environmental crafting* częściowo spełniają mediacyjną rolę w pozytywnej korelacji między sukcesem zawodowym a proaktywną osobowością lub [Ruan, Guo, 2022] kompleksowość pracy jest zmienną pośredniczącą w relacji pomiędzy proaktywną osobowością a *job craftingiem*;
 - motywację wewnętrzną (o czym można wnioskować nie tylko z listy motywatorów teorii dwuczynnikowej F. Herzberga [1987], ale przede wszystkim biorąc pod uwagę, iż niezbędna przy *job craftingu* autonomia stanowi – według teorii autodeterminacji [Ryan, Deci, 2000] – czynnik jej wzrostu);
 - budowanie, poprzez wpływanie m.in. na wyzwania oraz zasoby strukturalne i społeczne, zaangażowania w pracę [Höge, Schnell, 2012; Chen, Yen, Tsai, 2014; Brenninkmeijer, Hekkert-Koning, 2015; de Beer, Tims, Bakker, 2016; Rudolph i in., 2017; Bui, Zeng, Higgs, 2017; Allan i in., 2019; Oprea i in., 2019; Park i in., 2020; Hakanen, Bakker, Turunen, 2021; Morreira i in., 2022; Samelak, 2024; Moulik, Giri, 2023] (komponent zaangażowania – oddanie się pracy wiąże się z przekonaniem o jej ważności [Schaufeli, Bakker,

- Salanova, 2006]); niektóre badania [Wang i in., 2018] koncentrują się na związku *job craftingu* z zaangażowaniem afektywnym;
- poszukiwanie wiedzy, ciągłe uczenie się [Ng, Feldman, 2010; Yap, Badri, 2020];
 - samoocenę poprawy [Gordon i in., 2018];
 - zmniejszenie ryzyka wypalenia zawodowego [Cheng, O-Yang, 2018; Ruisoto i in., 2021; Wu i in., 2021; Ayachit, Chitta, 2022];
 - łagodzenie negatywnych skutków przekwalifikowania (*overqualification*) z zamiarem rezygnacji z pracy/dobrowolnego odejścia z niej [Erdogan, Bauer, 2009];
 - satysfakcję z pracy i przywiązanie do organizacji [Kristof-Brown, Zimmerman, Johnson, 2005; Nielsen, Abildgaard, 2012; Chhabra, 2015; de Beer, Tims, Bakker, 2016; Rudolph i in., 2017; Cheng, O-Yang, 2018; Ashford, Caza, Reid, 2018; Al-Mansoori, Koç, 2019; Ekmekçioğlu, Nabawanuka, 2023; Holman i in., 2024] (zmienną pośredniczącą relacji pomiędzy *job craftingiem* a satysfakcją z pracy jest [Shenavar, 2017] dopasowanie osoby do pracy (*person-job-fit*) oraz własność psychologiczna (*psychological ownership*); na temat tej ostatniej zmiennej zob. [Ruckau, 2021]; poprawa satysfakcji z pracy – podobnie jak wykonywanie pracy i zaangażowanie wobec organizacji – wynika ze zmiany myślenia o swojej pracy [Lyons, 2006, 2008; Leana i in., 2009]; *job crafting* stanowi zmienną pośredniczącą pomiędzy zadowoleniem z pracy a stosowaniem praktyk wysokiego zaangażowania w pracę [Abukhalifa i in., 2025]);
 - zachowania innowacyjne w pracy (związek dotyczy poziomu stawianych wymagań pracy, a także przekształceń w zakresie zasobów strukturalnych i społecznych) [Asfar, Masood, Umrani, 2019; Bindl i in., 2019], przy czym *job crafting* ma pośredni wpływ na innowacyjne zachowania poprzez zaangażowanie w pracę [według Mawaddah, Susita, Sudiarditha, 2025], a wpływ na zachowania innowacyjne ma autonomia pracy [według Owusu i in., 2025];
 - szybsze reagowanie na zmienność (kontekstu) pracy/wdrażanie zmian, innowacji [Petrouti, Demerouti, Schaufeli, 2015; Petrouti, Demerouti, Xanthopoulou, 2016];
 - zbalansowanie pracy i życia pozazawodowego [Demerouti i in., 2020; Słowiak, DeLongchamp, 2022; Ariani, 2025]; wzbogacenie relacji pracarodzina [Kim, Beehr, 2020].

W konsekwencji mogą zatem implikować (dzięki uzyskanej poprzez *job crafting* równowadze: wymagania-zasoby) odczuwanie pozytywnych (tzw. autotelicznych) doświadczeń (stanowiących motywator sam w sobie, jak w przypadku psychologicznych teorii aktywności [Csikszentmihalyi, Csikszentmihalyi

(red.) 1988; Csikszentmihalyi, 2008]), czyli (wyżej już wzmiankowanych, związanych z pasją do pracy) stanów *flow*. Charakteryzują się one nie tylko powyższą równowagą, ale i [Rheinberg, 2006a, 2006b; Goleman, Cherniss, 2024]:

- skupianiem się na wykonywanych, stanowiących przyjemne wyzwanie, czynnościach pracy (zaabsorbowaniem, pochłonięciem pracą), a nie na własnej osobie (np. na narzekaniu na dyskomfort),
- niemyśleniem o kolejnych krokach wykonawczych,
- otrzymywaniem bezpośredniej informacji zwrotnej,
- uczeniem się,
- doznawaniem wrażenia, że jest się poza czasem, odczuwa dobrostan, a wykonywanie pracy nie wiąże się z wysiłkiem,
- nieodczuwaniem braku materialnej stymulacji do pracy.

Flow wystąpi jednak tylko wówczas – jak wynika z późniejszych badań [Rheinberg, 2006a, s. 348] – gdy zarówno zasoby pracy wykonawcy zadania, jak i wymagania pracy są wysokie i percypowane jako wyzwania. Przy tym większe pozytywne doznania (*work enjoyment*) asocjują z wyższym poziomem ekstrawersji [Burke, Matthiesen, Pallesen, 2006, za: Laurence, 2010]. Natomiast, zgodnie z modelem przepływu, zadanie pracy, w którym wymagania są wysokie, a zasoby niskie, nie wywoła doświadczenia autotelicznego, lecz niepokój [Rheinberg, 2006a, s. 348].

Ze względu na relatywną rzadkość występowania *flow*, wskazane jest dążenie do uzyskania – dzięki spersonalizowanym działaniom – koncentracji na uzyskaniu tzw. stanów optymalnych, charakteryzujących się odczuwaniem pozytywnego nastroju, autopostrzeganiem swojej bystrości przy rozwiązywaniu zadań i pozytywnych relacji z innymi, wyższymi wynikami pracy (dzięki większej kreatywności i wydajności) [Goleman, Cherniss, 2024, s. 29].

Warto ponosić koszty i koszty jakości (ze względu na wkład w sukces organizacji – w znaczeniu klasyfikacji tych kosztów zaproponowanych przez Z. Zymonik) na *job crafting*, zważywszy szczególnie na praktyczne implikacje wprowadzonego do literatury przedmiotu [Brauchli i in., 2023] pojęcia salutogenicznego *craftingu* (*salutogenic crafting*). Zakotwicza ono jeszcze mocniej niż dotychczas [Lipka, 2023] ZZL/EEM w podejściu salutogenicznym/koncepcji salutogenezy A. Antonovsky’ego [Antonovsky, 1997; 2005; Pasikowski, 2000; Dolińska-Zygmunt, 2001; Sęk, 2001, 2014; Meier Magistrett, Lindström, Eriksson, 2019], w którym punkt ciężkości w odniesieniu do continuum zdrowie–choroba kładziony jest na przemieszczanie się w kierunku zdrowia. Wydaje się (co wymaga weryfikacji empirycznej), że *job crafting* może wpływać na wszystkie rodzaje wymienianych w tej koncepcji czynników utrzymania/podwyższenia stanu zdrowia poprzez oddziaływanie na:

- zasoby odpornościowe, gdyż *job crafting* wymaga wsparcia coachingowego, informacyjnego, infrastrukturalnego (czyli: emocjonalnego, niematerialnego, materialnego), a ponadto oddziałuje na poczucie: sprawstwa, kontroli, uczestnic-

stwa, radzenia sobie, a także umacnia (chodzi o *crafting* relacyjny) więzi i buduje wsparcie społeczne;

- stresory poprzez eliminację zadań i/lub relacji generujących stany napięcia;
- zachowanie i styl życia w pracy, np. promowanie przekształceń zadań pracy w kierunku zespolenia czynności fizycznych i umysłowych, co sprzyja równowadze różnego rodzaju obciążeń wobec organizmu;
- poczucie koherencji (*sense of coherence*) – przykładowo zmiany percepcji własnej pracy (*job crafting* poznawczy (kognitywny)) łączą się zarówno z poznawczym, jak i z instrumentalnym oraz z emocjonalno-motywacyjnym poczuciem koherencji, czyli z jego wszystkimi trzema komponentami.

Zresztą związek *job craftingu* ze zdrowiem wynika już ze wspomnianej wyżej inspiracji modelu *Job Demands–Resources* modelem *Job Demand–Control*, w którym przedmiotem zainteresowania jest napięcie psychologiczne i stres. Jednakże, jak wynika z badań [Voss i in., 2025], *job crafting* stanowi raczej strategię motywacyjną niż mechanizm regulowania stresu.

Zatem niestosowanie *job craftingu* zdecydowanie (wyraźnie) można też identyfikować w kategoriach kosztów utraconych korzyści, podobnie jak rezygnacja z jego określonych form (aczkolwiek zbyt częste ich zmiany u tych samych pracowników mogą niekiedy mieć wymiar kosztów przekroczenia wymagań w ujęciu kosztów jakości J. Banka).

Straty (zarówno dla pracownika, jak i organizacji) spowodowane niestosowaniem *job craftingu* mogą być szczególnie wysokie w odniesieniu do aktywnych *craftujących* w zakresie zaangażowania w pracę. Badania [Gillet i in., 2025] wykazały bowiem, że reprezentujący taki właśnie profil pracujących przewyższają pod tym względem pracowników reprezentujących trzy inne profile, a mianowicie:

- osoby o niskim poziomie *craftowania* pracy (*Very Low Job Crafters*),
- pracowników umiarkowanie *craftujących* (*Moderately Low Job Crafters*) oraz
- zatrudnionych z przeciętnym poziomem *craftowania* (*Average Job Crafters*).

By nie doprowadzić do kosztów utraconych korzyści, warto stosować szkolenia, treningi [Böttcher, Kauffeld, 2025] i warsztaty *job craftingowe* (uczące m.in. znaczenia ciągłego *craftowania* pracy ze względu na zjawisko hedonistycznej adaptacji [Lyubomirsky, Sheldon, Schkade, 2005]) dla pracowników i zaangażowanych w ten proces menedżerów (których postawa ma tu kardynalne znaczenie [Nielsen, 2017]) oraz wpisać tę praktykę (jako zasób ułatwiający dynamiczne dostosowywanie w ramach diady: zasoby-wymagania) w kulturę organizacyjną firmy. Trzeba przy tym pamiętać, iż dostosowywanie metodyki wdrażania *job craftingu* [Berg i in., 2008; van Wingerden, Bakker, Derks, 2017abcd] do konkretnego kontekstu organizacji wymaga poniesienia kosztów profilaktyki i oceny, wydłużając katalog tych kosztów (por. rodz. 3.1). Są one

jednak niezbędne [Burke-Smalley, Hutchins, 2007] dla sukcesu implementacji *job craftingu* (redefiniowania kształtu swojej pracy). Mogą one np. wiązać się z modyfikacjami kultury organizacyjnej polegającymi na mocniejszym nasyceniu jej aspektami adhokracji/elastyczności/eksperymentowania, *empowermentu*/autodeterminacji (w zakresie kształtowania: autonomii, kompetencji i relacji), a odchodzeniu od aspektów nieustannego kontrolowania oraz przede wszystkim nieniwelowania rozbieżności między deklarowanymi i w rzeczywistości praktykowanymi wartościami. Powyższe modyfikacje nie mogą nie objąć transformacyjnego stylu kierowania (*transformational leadership*), o ile nie jest on praktykowany w organizacji, gdyż skłania on do podejmowania wyzwań [Yukl, 1998]. Raportowane badania [Peiris, Madushani, 2025, s. 30 i 45] wskazują bowiem, iż (przynajmniej w odniesieniu do nauczycieli akademickich) ten styl kierowania wpływa pozytywnie na *job crafting behaviors*, w szczególności na wykorzystywanie przez pracowników opcji wzrostu wymagań pracy i wzrostu zasobów społecznych, jak i na inspiracyjną motywację, intelektualną stymulację [Ng, Kopmann, Parker, 2022] oraz na indywidualną refleksyjność, porównywaną do warunkowego, związanego z częstym informowaniem, kontaktowania się z *followersami* [Avolio i in., 2022]. Notabene, transformacyjny styl kierowania ma też inne pozytywne oddziaływania, np. na:

- produktywność [Qalati i in., 2022],
- otwartość na dzielenie się zasobami z członkami swojego zespołu [Wang in., 2025],
- proces kreacji [Wang, Demerouti, Le Blanc, 2017],
- generowanie inspirujących i motywujących zachowań [Alsayyed i in., 2020] czy
- efektywne przeprowadzanie zmian [Bass, Riggio, 2006].

Koszty jakości w postaci kosztów utraconych korzyści mogą być także generowane poprzez nieuwzględnienie dostępnych (odrębnych, choć ze sobą powiązanych [Hu i in., 2020]) rodzajów *craftowania* pracy [Wrzesniewski, Dutton, 2001]:

- *task craftingu* (*craftingu* zadań), czyli liczby, rodzaju czynności zawodowych i metod ich realizowania,
- *relational craftingu* (*craftingu* relacji interpersonalnych); przy czym chodzi o relacje postrzegane jako pozytywne (do rozwijania) i negatywne (do redukowania),
- *cognitive craftingu* (*craftingu/przekształcania* poznawczego – myślenia o pracy i postrzegania jej „w perspektywie zadań, przestrzeni, własnych zasobów i potrzeb” [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 16], swojego dobrostanu, a także znaczenia dla organizacji i jej otoczenia) – co wiąże go raczej z modułem intelektualnym doświadczeń niż behawioralnym.

Koszty te powstaną, jeśli ani sam pracownik, ani podmioty gospodarujące kapitałem ludzkim nie wzbudzą potrzeb związanych z *job craftingiem*, czyli potrzeb [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 39-41]:

- osobistej kontroli, co można powiązać z delegowaniem zadań w organizacji i odchodzeniem od zasad biurokratycznej organizacji,
- budowania/utrzymania swojego pozytywnego wizerunku, co umożliwiają m.in. określone sposoby oceniania pracowników i publicznego prezentowania ich osiągnięć,
- harmonijnych relacji z innymi, co wiąże się z kształtowaniem antecedencji doświadczeń – relacje współpracowników, aczkolwiek dotyczy też relacji z klientami i innymi interesariuszami organizacji.

Jak wynika z literatury przedmiotu, przekształcanie pracy odbywa się poprzez [Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2013, s. 8-14] następujące substrategie personalizacyjne *job craftingu*:

- zwiększenie lub zmniejszenie liczby realizowanych zadań pracy bądź rozszerzenie/zawężenie ich zakresu lub zmiany sposobów wykonania na rzecz zmiany stopnia trudności pracy (w rozumieniu wartościowania pracy), wykonywania zadań budzących ciekawość, związanych z zainteresowaniami i zdolnościami, pozwalającym wykonawcom na identyfikację (w znaczeniu teorii autodeterminacji [Ryan, Deci, 2000, s. 61]),
- zmianę (tj. zintensyfikowanie, odrzucenie, budowanie, zindywidualizowane dopasowywanie/modyfikowanie) relacji interpersonalnych w środowisku pracy,
- adekwatną kulturę zarządzania [Müller, 2017],
- zbliżenie wartości organizacyjnych i indywidualnie reprezentowanych poprzez modyfikowanie celu pracy (mające na celu uzyskanie wpływu na jego poczucie), zmianę myśli/przekonań na temat swojej pracy czy rozwój znaczenia wykonywanych zadań pracy, wymagające ponoszenia kosztów zapobiegania/usuwania wadliwości (w znaczeniu kosztów jakości wyróżnianych w modelu PAF) w związku z:
 - modularnością podziału pracy,
 - dokonywaniem wartościowania pracy,
 - szkoleniami z zakresu metod pracy,
 - przeprowadzaniem identyfikacji typów reprezentowanej motywacji do pracy,
 - dopuszczaniem elastyczności podziału obowiązków z uwzględnieniem oczekiwań klientów,
 - komunikowaniem wartości organizacyjnych.

Celowe może być także zastosowanie wzmiankowanej już (rozdz. 1) metody FMEA do obniżenia ryzyka działań przekształcających pracę, jak i aktywności przygotowawczych w tym zakresie, np. weryfikacji, czy potrzebny jest *task crafting* czy też zadanie pracy stawia już i tak znaczne wyzwania (może być to określone przy wykorzystaniu metody TBS-K (por. tabela 3.5), przy czym to wykonawca pracy ma decydujący głos w tym względzie).

Tabela 3.5. Obniżanie ryzyka aplikacji metody TBS-K poprzedzającej *task crafting* poprzez stosowanie metody FMEA – przykład

Błąd aplikacyjny	Skutek	Przyczyna	P	S	D	C	Działania korygujące
Błędna ocena czasu jednokrotnego wykonania całości zadania pracy	Błędna wycena kryterium A1	Niewykorzystanie metod pomiaru czasu	8	4	3	96	Użycie metod pomiaru czasu wykonania, przygotowawczo-zakończeniowego, czasu na obsługę techniczną i organizacyjną oraz uwzględnienie czasu przerw na potrzeby fizjologiczne i odpoczynek
Nietrafne ustalenie, jakiego zakresu planowania i decydowania wymaga od pracownika organizacja pracy	Błędna wycena kryterium B5 skutkująca błędną wyceną możliwej samodzielności i odpowiedzialności pracownika, a tym samym nietrafnością zaleceń dotyczących <i>task craftingu</i>	Niewystarczająco dokładna obserwacja wykonywania pracy	8	7	8	448	Rozmowy z wykonawcami jednoimiennych zadań pracy
Błędy w ocenie wymogu komunikowania się przy realizacji zadania pracy	Niewłaściwe ustalenie możliwości zespołowego działania, implikujące nieprawidłowość wnioskowania dotyczącego <i>task craftingu</i>	Niewystarczające zapoznanie się z opisami stanowisk pracy	6	2	10	120	Obserwacja stanowisk pracy
Błędy w ustaleniu profilu zadania pracy	Niepoprawne zakwalifikowanie do negatywnych bądź pozytywnych zaszeregowań skutkujące nieprawidłowością ustalenia ich częstości	Otrzymanie niepoprawnego profilu oceny	5	6	10	300	Udział w warsztatach nt. metody TBS-K
Ustalenie, że zalecany jest <i>task crafting</i> , podczas gdy z diagnozy taka potrzeba nie wynika	Niepotrzebne zalecanie craftowania	Nieumiejętne powiązanie częstości negatywnych zaszeregowań z rekomendacjami dotyczącymi przekształcania pracy	9	9	10	810	jw.

Objaśnienia:

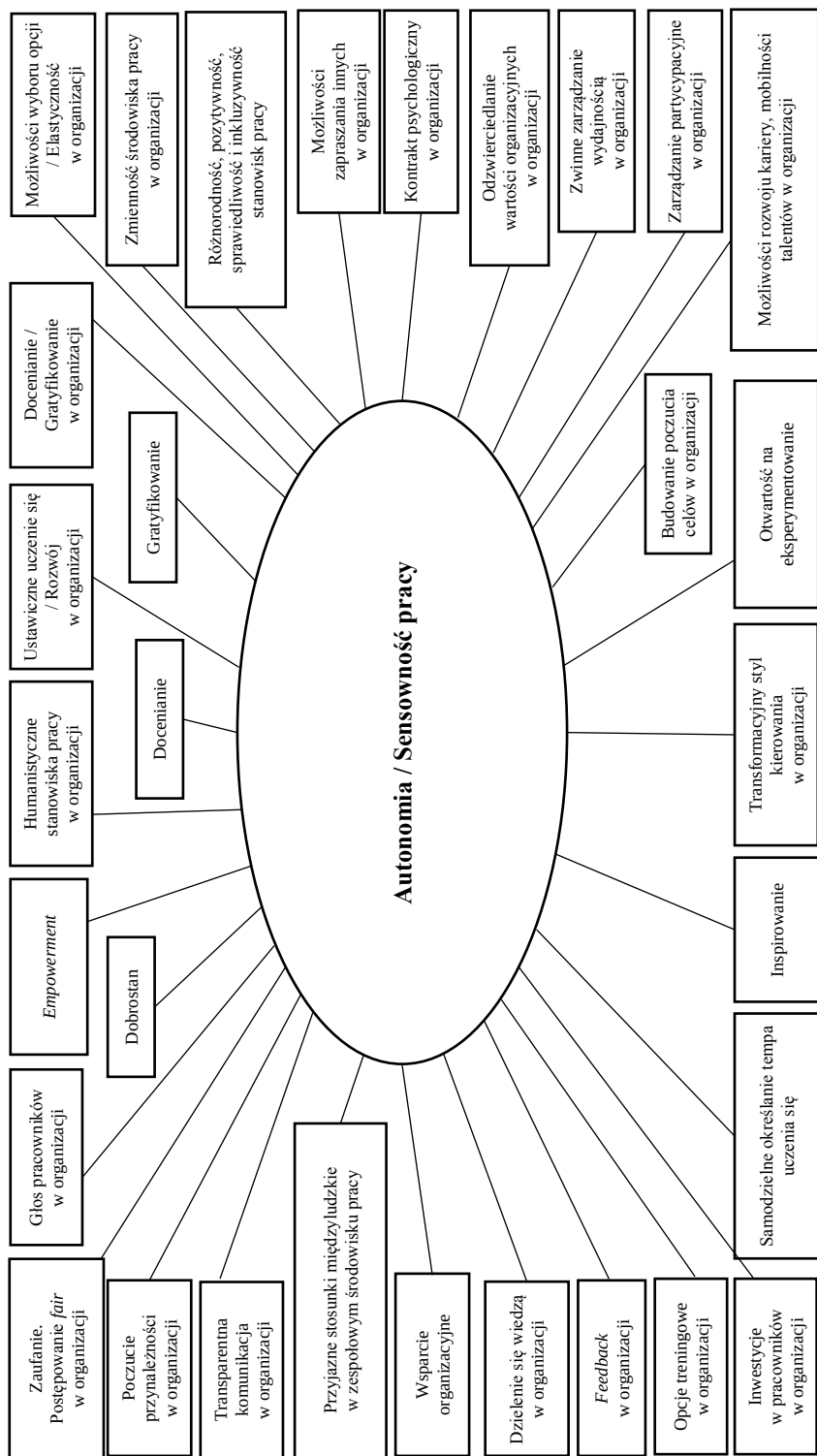
P – prawdopodobieństwo wystąpienia błędów (1 – nieprawdopodobne; 2-4 – błędy niezagrożające realizacji celów; 5 – średnie prawdopodobieństwo; 6-9 – błędy stanowiące istotne zagrożenie dla realizacji celów; 10 – błędy nie do uniknięcia); S – wykrywalność błędów (wykrycie prawie pewne; 2-4 – wykrycie nie jest trudne; 5 – wykrycie na średnim poziomie; 6-9 – wykrycie trudne; 10 – błędy nie do wykrycia); D – dotkliwość błędów dla realizacji celów (1 – błędy niezauważalne; 2-4 – błędy ledwo zauważalne; 5 – błędy mogące determinować efekty; 6-9 – błędy mogące poważnie determinować efekty; 10 – błędy bardzo poważnie determinujące efekty); C – iloczyn P, D, S (im wyższa jego wartość, tym wyższe ryzyko).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hacker, Iwanowa, Richter [1983]; Myszewski [2005, s. 208].

Choć warto zainwestować w powyższe substrategie i zmiany (w ich planowanie oraz implementację), to najważniejsze jest jednak nieblokowanie [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 20] naturalnego (znanego od zawsze, ale teraz dokładniej w literaturze przedmiotu opisywanego) zjawiska, jakim jest samodzielnie/oddolnie podejmowane przez pracowników przekształcanie pracy (*boottom-up job design*) [Oprea i in., 2019] przy uwzględnieniu uwarunkowań dynamiki społecznej w pracy [Shi i in., 2025].

Wynika stąd, iż:

- po pierwsze, powyższym zmianom sprzyja zmienność pracy charakterystyczna np. dla *gig economy* i *agile management* [Landes, Steiner, Utz, 2022, s. 4] czy – dająca możliwości korzystania z różnych modułów doświadczeń [Król, Karczewska, 2024] – praca hybrydowa, względnie praca w wirtualnych, samoorganizujących się zespołach, o niestálych składach, a ponadto – dzięki ICT – rozszerzona dostępność do pracy [Wojtczuk-Turek, 2020, s. 29] oraz tworząca się kultura współpracy *online* [Przegalińska, 2016],
- po drugie, należy motywować do *job craftingu*, np. poprzez: wzmacnianie wsparcia społecznego w tym zakresie [Edmondson, 1999; Caldwell, O'Reilly, 2003; Leana, Appelbaum, Shevchuk, 2009; Cai i in., 2019], przeznaczanie jednego dnia roboczego co jakiś czas na samodzielne przedsięwzięcia rozwojowe [Busch, 2015, s. 334-457] czy – jak w Google – części czasu pracowników na kreowanie przez nich innowacyjnych rozwiązań [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 159], czy stosowanie innych czynników motywujących [Greenglass, Fiksenbaum, 2009; Berg, Wrzesniewski, Dutton, 2010; Audenaert i in., 2020; Ngo, Mustafa, Butt, 2023],
- po trzecie, *job crafting* (odpowiadający antecedencom doświadczeń pracownika: autonomia pracy/sensowność pracy) związany jest bezpośrednio lub pośrednio ze wszystkimi innymi antecedencomi tychże doświadczeń pracowników i kategoriami doświadczania (rys. 3.2), co uzasadniono poniżej.



Rys. 3.3. Autonomia/sensowność pracy a pozostałe antecedencje doświadczeń pracowników

Źródło: Na podstawie: IBM & Globforce Framework [2016]; Flynn, Mazor [2017]; Maylett, Wride [2017]; Morgan [2017]; Katzmayer [2020]; Yildiz i in. [2020]; Nürnberg [2023].

Rosnący stopień skomplikowania pracy [Murphy, Tierney, 2020], zwłaszcza w warunkach określanych jako VUKA [Steiner, Landes, 2017], wymaga zaufania i ukształtowania przyjaznych stosunków międzyludzkich w zespołowym środowisku pracy, które są podstawą uzyskiwania autonomii i relacyjnego *job craftingu*. Autonomia (w znaczeniu stopnia kontrolowania przez pracownika wykonywania swojej pracy [Nair, Thomas, Vijay, 2024]) oraz – konstytuujące duchowość na stanowisku pracy [Jaiswal, Charak, 2024] – poczucie sensu w pracy służy z kolei transparentnej komunikacji i budowaniu poczucia przynależności. Wskazuje na to m.in. istotny statystycznie związek autonomii z [Nair, Thomas, Vijay, 2024]:

- samoregulacją,
- harmonią z kierownikiem i najwyższą kadrą kierowniczą oraz z
- funkcjonalnymi departamentami organizacji.

Tak więc autonomia/sensowność pracy związana jest ze wszystkimi antecedencjami doświadczeń pracowników, które dotyczą współpracy.

Powiązania są też widoczne pomiędzy najważniejszą antecedencją pracy a antecedencjami kategorii doświadczeń–uczenie się. Autonomia wymaga wsparcia, a zatem jest powiązana z wsparciem organizacyjnym. Obszarem autonomii może być wybór osób, z którymi dzielimy się wiedzą, a zatem dzielenie się nią i autonomia/sensowność pracy to kolejne antecedencje pozostające w relacji. Opcje treningowe – następna antecedencja doświadczeń – może dotyczyć np. treningów abaryetycznych umożliwiających pracownikom twórcze zachowania, a przecież *job crafting* ich wymaga, gdyż trzeba obmyśleć np. jak wpłynie na stopień *job-fit-person* dodanie lub odjęcie określonych czynności pracy. Decyzję w tym zakresie może ułatwić otrzymywany *feedback*, a zatem nie dziwi jego związek z autonomią/sensownością pracy. Inwestycje w pracowników jako antecedencja ich doświadczeń mogą mieć formę warsztatów *craftingowych* i być podstawą transferu efektów warsztatu na obszar pracy ze wszystkimi tego konsekwencjami dotyczącymi uzyskiwania autonomii/sensowności pracy. Temu samemu służy możliwość samodzielnego określania tempa uczenia się. Z kolei antecedencja – inspirowanie – może pokazywać przejmowanie na potrzeby *job craftingu* pomysłów innych osób. Jeśli chodzi o antecedencję – możliwości rozwoju kariery/mobilności talentów – to również one mogą stanowić podstawę generowania pomysłów dotyczących *craftowania* pracy. Natomiast w antecedencji – otwartość na doświadczenie – można upatrywać warunków brzegowych wdrażania *job craftingu*.

Autonomia/sens pracy jest także powiązana z antecedencjami odnoszącymi się do doświadczenia przywództwa. Służące uzyskiwaniu autonomii/sensu pracy jej *craftowanie* jest bowiem wyrazem głosu pracowników i ich *empowermentu*, a także przejawem transformacyjnego stylu kierowania czy wspólnego budowania poczucia celów, odzwierciedlania wartości organizacyjnych czy występują-

cych procesów zarządzania partycypacyjnego. Craftowanie pracy może ponadto ułatwiać zwinne zarządzanie wydajnością. Owo craftowanie może być wręcz wpisane w kontrakt psychologiczny: organizacja–pracownik.

Dzięki craftowaniu pracy mogą poprawić się (np. społeczne) warunki pracy, co służy powstawaniu humanistycznych stanowisk pracy oraz dobrostanowi pracowników – antecedencki doświadczenia przez nich kultury organizacyjnej. Z kolei inna antecedencka z tej kategorii – ustawiczne uczenie się/rozwój – poszerza obszar możliwości *job craftingu* i uzyskania poczucia sensu pracy, gdyż pracownik powiększa swoje zasoby, co umożliwia mu podjęcie się czynności stawiających wyższe wymagania pracy. Także docenianie/gratyfikowanie może wpływać na skuteczność znajdowania sensu pracy.

Nietrudno znaleźć też powiązania autonomii/sensu pracy z antecedenckami doświadczenia przez pracowników różnorodności. I tak, sprawiedliwość, inkluzywność (niekiedy uzyskiwana dopiero w efekcie *job craftingu*), różnorodność i pozytywność stanowisk pracy mogą przyczyniać się do percepcji tego sensu. Możliwości wyboru pasujących opcji/elastyczność czy możliwości zapraszania innych osób to antecedenckie tej kategorii, które są przejawem *job craftingu*, np. dotyczącego zadań czy relacji. Jeśli chodzi o ostatnią z antecedenckich, a mianowicie o zmienność środowiska pracy, to można ją wiązać z *craftingiem* poznawczym i percepcją sensu pracy w zdolności pracownika do dostosowywania się do dynamicznych zmian, dzięki którym możliwy jest nie tylko byt, ale i rozwój.

Zatem koszty minimalizowania (ryzyka) strat (a ze względu na powyższe powiązania sensu/autonomii pracy z innymi antecedenckami doświadczeń pracowników jest to ryzyko ciągnione) i koszty profilaktyki błędów, a nie tylko koszty utraconych korzyści i przekraczania wymagań dopełniają obraz kosztów jakości występujących przy implementowaniu *job craftingu*.

4. Zrównoważona i kreatywna organizacja – interpretacja, związek z *New Work*

4.1. Idea zrównoważonej organizacji i próba oceny stopnia jej zaawansowania poprzez instrumentarium controllingowe na przykładzie *job craftingu* jako strategii (auto)personalizacji i kluczowego elementu zrównoważonego HRM/EEM

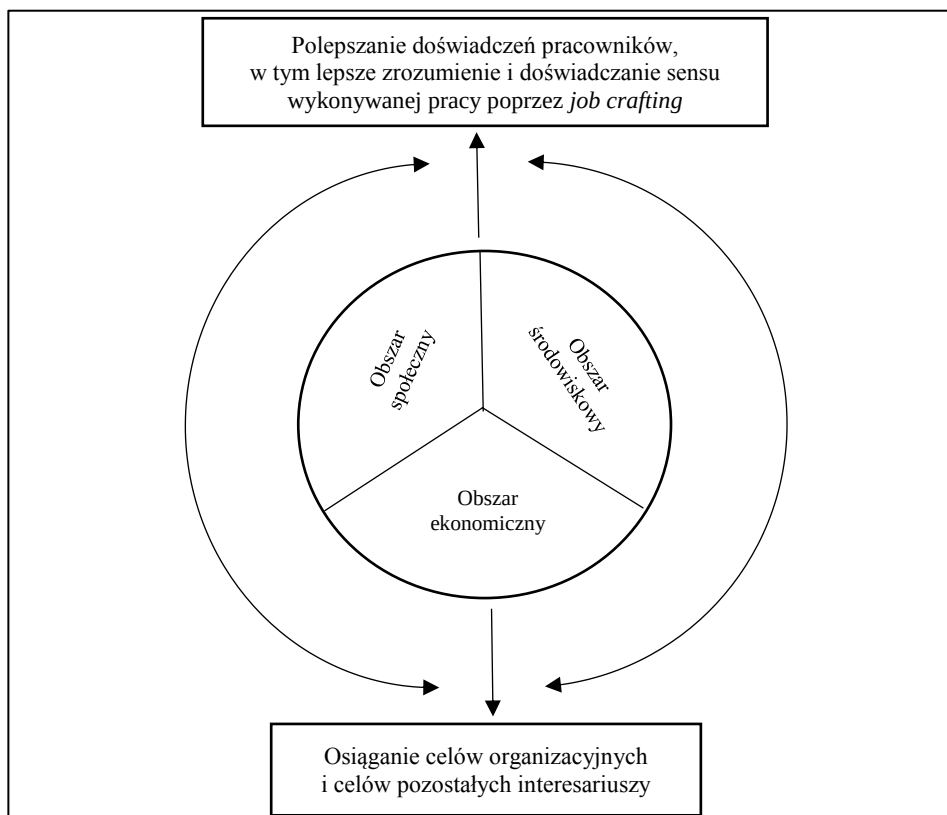
Polepszanie doświadczeń pracowników, np. poprzez personalizację, wywiera pozytywny wpływ na ich życie w pracy, w tym poczucie dobrostanu, oraz jednocześnie na wyniki organizacji, która może dzięki temu znaleźć się w lepszej kondycji finansowej, a nawet pretendować do organizacji reprezentującej system zarządzania oparty na wysokiej wydajności (HPWS: *High Performance Work Systems*) [Youndt, Snell, 2004; Werbel, DeMarie, 2005; Sun, Aryee, Law, 2007; Takeuchi i in., 2007] i realizującej praktyki *ambidexterity*, czyli różnokierunkowego działania [Gibson, Birkinshaw, 2004; Raisch, Birkinshaw, 2008; Patel, Messersmith, Lepak, 2013; O'Reilly, Tushman, 2013].

Egzemplifikację w tym zakresie może stanowić personalizacja usensowniania pracy poprzez *job crafting* (rozdz. 3), która (rys. 4.11):

- z jednej strony polepsza doświadczenia pracownika i jego satysfakcję z pracy [Tims, Bakker, 2010], optymalizując diadę: posiadane przez niego zasoby pracy – wymagany od niego wysiłek fizyczny i/lub psychiczny (tj. wzmacniając jego mocne strony, pozwalając wręcz na rozkwitanie (*flourishing*) oraz nie doprowadzając ani do przeciążenia pracą/stresu/wypalenia zawodowego, ani do nudy w pracy), a
- z drugiej pomaga osiągnąć poprzez: obustronne powiązanie z innowacyjnymi zachowaniami w pracy [Tomas i in., 2023], a także poprzez asocjację z motywacją [Demerouti i in., 2001] cykle osiągnięć (*gain cycles*) oraz istotne dla pracodawcy wyniki w postaci np. określonego poziomu wydajności zadaniowej [Tims, Bakker, Derks, 2015], m.in. dzięki wzrostowi zaangażowania w pracę [Kulikowski, 2015, s. 84; Mawaddah, Susita, Sudiarditha, 2025], mniejszej absencji [Truss i in., 2011], lepszemu wykorzystaniu potencjału pracowników [Rose, 2021], wyższej jakości pracy [Rodell, 2013] i innych pozytywnych skutków (por. rozdz. 3.3).

Przy tym nawet postrzeganie wymagań pracy jako wyzwań nie powoduje uszczerbku na dobrostanie pracowników [LePine, Podsakoff, LePine, 2005],

a wręcz może stanowić efektywną zindywidualizowaną strategię utrzymania ich zdrowia (bo badania przeprowadzone w czasie pandemii potwierdziły protekcyjną rolę *job craftingu* [Morstatt i in., 2025], przyczyniającego się jednocześnie do wzmocnienia kapitału psychologicznego pracowników, a zatem i organizacji). Co więcej, powyższe diagnozy wskazują na pozostawanie w relatywnie stabilnym stanie trajektorii *off-job craftingu* i samooceny swego stanu zdrowia oraz na tendencję pracowników do podobnego wysiłku na rzecz tych obydwu domen. Niektóre z badań [Brauchli i in., 2023] uwypuklają jednakże, iż pozytywne zmiany w samoocenie zdrowia przed pandemią i po niej odnoszą się do pracowników *craftujących* na wysokim poziomie (*High Job Crafters*, *High Off-job Crafters*).

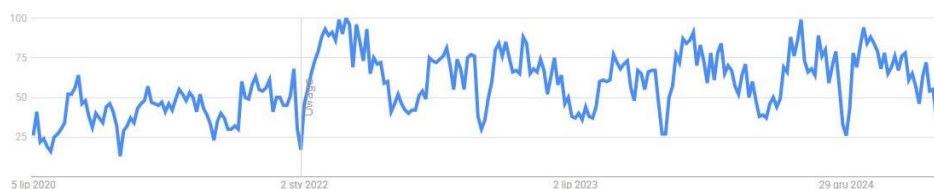


Rys. 4.1. Idea zrównoważonej organizacji

Źródło: Opracowanie własne.

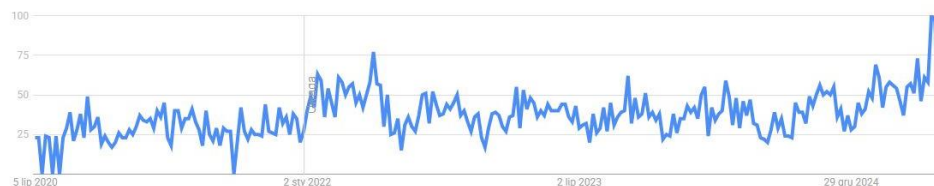
Ponadto *job crafting* może implikować (co wymaga empirycznej weryfikacji) wzrost samooceny swojej wartości przez pracowników, a jednocześnie ich wyższą, zobiektywizowaną wycenę [Lipka i in., 2008], określaną np. przy wykorzystaniu Monitora A. Mayo [2001]. Może to nastąpić dzięki zgodności zmian (a przecież *job crafting* jest zmianą) w hierarchii wartości pracowników i w hierarchii wartości organizacji (co w powyższej metodzie wyceny kapitału ludzkiego jest oceniane

punktowno: 2,0; 1,5; 1; 0,5 punktów; w przypadku braku zgodności i jej postępowania ma miejsce deprecjacja kapitału ludzkiego [Lipka, Winnicka-Wejs, 2013]). Reasumując, *job crafting* to strategia *win-win* [Puchalska-Kamińska, Łądko-Barańska, 2022, s. 13], zyskująca na znaczeniu ze względu także na ewolucję interwencji typu *job redesign* w kierunku *bottom-up* i kreowania pracy przez pracownika [Parker i in. (red.), 2025]. Wpisuje się ona w ideę zrównoważonej (bo na równi traktującej interesy swoich głównych interesariuszy – pracobiorców i pracodawców) organizacji pod warunkiem, iż pracownicy nie będą (mimo braku wskazań) stosować – co w praktyce niestety występuje [Fong i in., 2020] – unikania zamiast zwiększania wymagań, a pracodawcy będą udzielali im większego wsparcia. Z kolei zrównoważona organizacja – zainteresowanie którą utrzymuje się, podobnie jak zainteresowanie zrównoważonym przedsiębiorstwem i zrównoważoną korporacją na niezmiennie dość wysokim poziomie (rys. 4.2-4.4) – wpisuje się w idee (jej) zrównoważonego rozwoju [Lee, Lee, 2018], gdyż zakłada równowagę celów ekonomicznych i społecznych oraz podzielenie wartości ekologicznych/sozologicznych (*Triple: Social, Economic, Environment*) przez reprezentujące te cele strony.



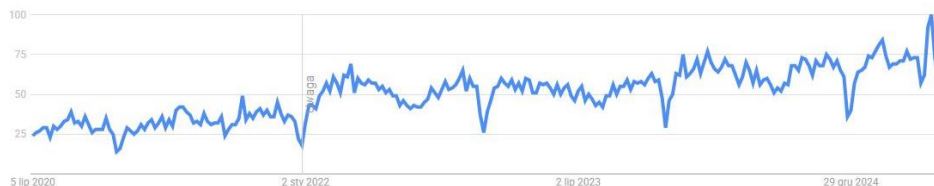
Rys. 4.2. *Sustainable organization* według Google Trends

Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=Sustainable%20organization&hl=pl> (dostęp: 8.07.2025).



Rys. 4.3. *Sustainable enterprise* według Google Trends

Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=Sustainable%20enterprise&hl=pl> (dostęp: 8.07.2025).



Rys. 4.4. *Corporate sustainability* według Google Trends

Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=Corporate%20sustainability&hl=pl> (dostęp: 8.07.2025).

Abstrahując od przykładu *job craftingu* (gdyż opisywana organizacja zawiera dużo więcej elementów niż on [Kohl, 2016]), zrównoważona organizacja to taka organizacja, która w równowartościowy sposób podchodzi do ekonomicznych, społecznych i sozologicznych kryteriów swego funkcjonowania oraz do zaspokojenia potrzeb swoich interesariuszy, a w warunkach obecnie dokonujących się transformacji generacyjnych do jednakowego uwzględnienia interesów i preferencji różnych grup generacyjnych [White, 1999, s. 33], a nawet wyróżnianych w ich ramach subgroup. Zrównoważenie w odniesieniu do niej odnosi się zatem m.in. do:

- zapewniania/utrzymania/doprowadzania do stanu równowagi/stabilizowania stopni zaspokojenia interesów głównych interesariuszy organizacji,
- wyrównywania/kompensowania (w przypadku nierówności, deficytów po którejs ze stron) ekwiwalencji ponoszonych przez powyższych interesariuszy nakładów i efektów,
- uzyskiwania harmonii, dojrzałości organizacyjnej.

Biorąc pod uwagę sugestie S. Mariappanadar [2003, 2014], należy dodać, iż chodzi o interesy nie tylko obecnych, ale i przyszłych głównych interesariuszy, a uwzględniając uwagi A. Pabiana [2017a, 2017b], że zrównoważenie to ma dotyczyć:

- zasobów,
- działalności,
- wytworów.

Włączenie wymiaru przyszłościowego, tj. niepozostawanie tylko przy wymiarze prezentystycznym można przy tym potraktować jako poszerzenie najbardziej znanej koncepcji interesariuszy (*stakeholders*), a mianowicie koncepcji R.E. Freemana z 1984 roku, w której *stakeholders* to jednostki lub grupy, które wpływają (a nie – będą wpływać – A.L., S.W.) na organizację lub pozostają (a nie – będą pozostawać – A.L., S.W.) pod jej wpływem.

Trzeba przy tym dodać, iż utrzymywanie przez dłuższy czas stanu równowagi organizacji wymaga ponoszenia adekwatnych kosztów jakości związanych chociażby z implementacją controllingu personalnego w tym zakresie. *Job crafting* stanowi bowiem inicjatywę pracownika zorientowaną prymarnie na jego cele i korzyści [Lyons, 2008; Tims, Bakker, 2010]. Zatem w dążeniu do zrównoważonej (w rozumieniu długookresowości) organizacji potrzebna jest dbałość o uzyskanie odpowiednich korzyści również dla organizacji, a zatem o zintegrowanie uzyskiwania gratyfikacji dla zatrudnionych w postaci *Employee Value Proposition* z doskonaleniem kultury podtrzymywania konkurencyjności (*competitive culture*) [Dharwadkar i in., 2024]. Pomocna w tym zakresie może być ciągła analiza dynamiki poszczególnych form *craftowania* w organizacji (por. tabela 4.1) w zestawieniu z wynikami badań dotyczącymi implikacji ich stosowania (por. rozważania powyżej).

Praktyki, które pomagają uzyskać stan organizacji mogący być określony zrównoważonym, to oprócz *job craftingu*, który mieści się w *triple bottom line HRM/EEM* oraz *commongood HRM*, także [Piwowar-Sulej, 2021]: *green HRM* czy *socially responsible HRM*, czyli praktyki zrównoważonego HRM, stanowiącego złożony, wieloaspektowy konstrukt [Ehnert, Harry, 2012]. Z badań M. Fryczyńskiej, H. Kinowskiej i A. Lulewicz-Sas [2022] wynika, że można wyróżnić nie tylko wymiar: ekologiczny, społeczny, ekonomiczny, ale i etyczny. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne modele zrównoważonego HRM [np. Zaugg, 2009; Kramar, 2014; De Prins i in., 2014; Guerci, Shau, Solari, 2014; Diaz-Carrion, Lopez-Fernandez, Romero-Fernandez, 2018; Ehnert, 2014, 2019] i istotne dla niego elementy (por. rys. 4.5), a zainteresowanie tą problematyką nie maleje (rys. 4.6). Ponadto zwracana jest uwaga na to, iż wdrażanie zrównoważonego HRM/EEM wymaga [Stankevičiute, Savanevičiene, 2018a, 2018a, 2018b] pokonania konfliktów (i w związku z tym poniesienia wyższych bezpośrednich i pośrednich kosztów jakości – A.L., S.W.] związanych ze sprzecznymi wymogami dotyczącymi:

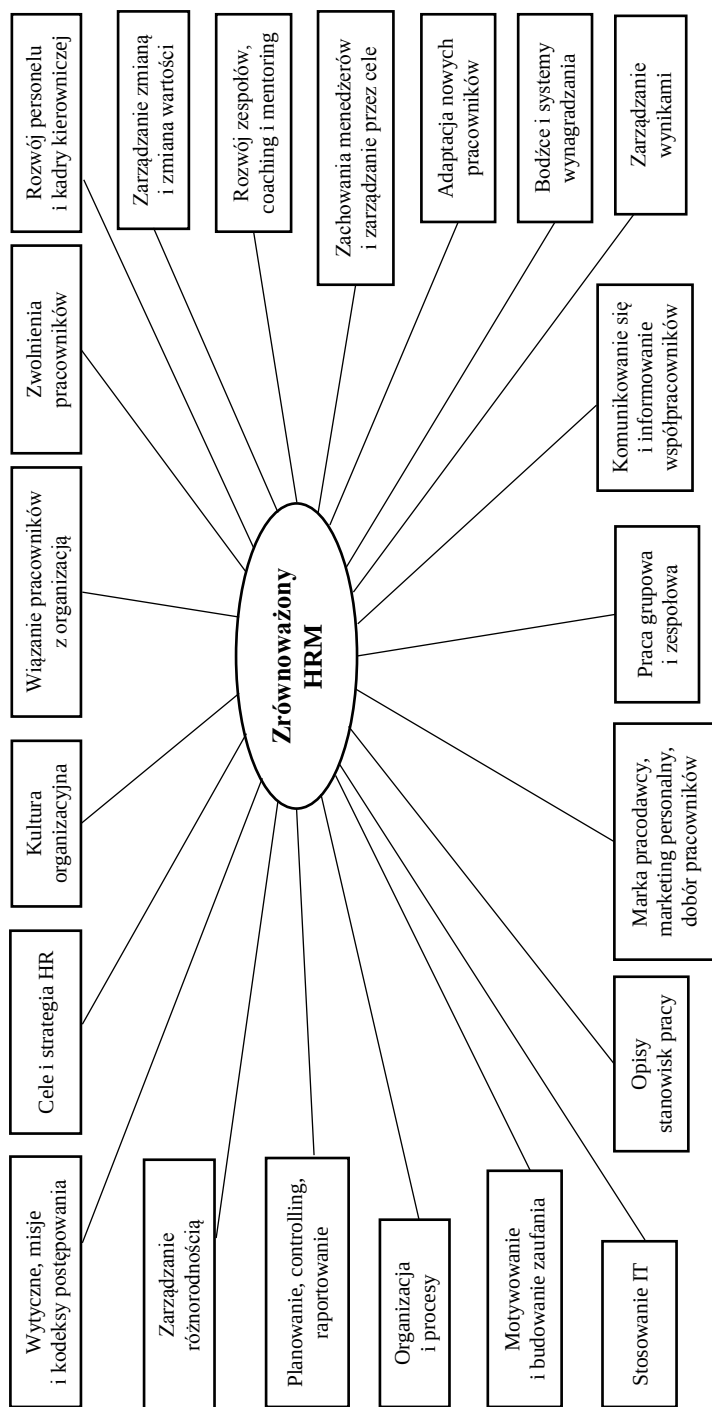
- efektywnej relokacji pracowników i efektywnym utrzymywaniem ich zdolności,
- racjonalności ekonomicznej i relacyjnej,
- realizacji celów krótko- i długoterminowych.

Właśnie konieczność ponoszenia kosztów i kosztów jakości (prewencji) w postaci m.in. [Binder, 2013, 2024; <https://nachhaltigkeit-wirtschaft.de/pro-und-contra-nachhaltigkeit-in-der-unternehmenswelt/>; <https://www.ifo.de/ifo-startseite/>]:

- wyższych kosztów produkcji,
- podwyższonych nakładów na kontrolę, audyt, sprawozdawczość,
- ciągłego dopasowywania się do zmieniających się norm i przepisów,
- obniżenia, przynajmniej w początkowym okresie wdrożeniowym, wartości dla interesariuszy,

może przysłonić niezaprzeczalne zalety koncepcji *Sustainable HRM*, zarówno dla pracowników, jak i pracodawców, w postaci np. [<https://gruenderplattform.de/green-economy/nachhaltigkeit-in-unternehmen>; <https://nachhaltigkeit-wirtschaft.de/pro-und-contra-nachhaltigkeit-in-der-unternehmenswelt/>]:

- bardziej przejrzystych praktyk HR,
- klimatu organizacyjnego szanującego wartości innych,
- podwyższenia zaufania pracobiorców,
- poprawy warunków pracy,
- wspierania zdrowia pracowników,
- sprawiedliwszego wynagradzania za pracę,
- przyczyniania się do równowagi praca-życie, większej motywacji i zaangażowania pracowników,
- wyższych wyników pracy,
- podwyższenia atrakcyjności pracodawcy (dbającego o ekologię, różnorodność, równouprawnienie).



Rys. 4.5. Kluczowe elementy zrównoważonego HRM

Źródło: Fischer, Eireiner, Weber [2019, s. 29-47].



Rys. 4.6. Sustainable HRM według Google Trends

Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=Sustainable%20HRM&hl=pl> (dostęp: 8.07.2025).

Zalety te mogą implikować m.in. wyższą lojalność pracowników [https://www.sonnenseite.com/de/wirtschaft/nachhaltigkeit-in-unternehmen-die-vor-und-nachteile-des-gruenen-images/].

W określaniu stopnia zaawansowania organizacji na drodze ku zrównoważeniu i związanych z tym implikacji pomocne mogą być mierniki, wskaźniki oraz listy kontrolne, czyli narzędzia controllingowe. Można podać ich przykłady z zakresu wdrażania *job craftingu*, służącemu także osiągnięciu tegoż zrównoważenia, posiłkując się przy tym nową perspektywą ZZL, czyli EEM (tabela 4.1). *Work design* stanowi bowiem istotną zmienną w modelach zrównoważonego rozwoju [Hallinger, Suriyankietkaew, 2018], determinującą – obok kultury korporacji oraz zachowań ludzkich – *Triple: Social, Economic, Environment*. One z kolei wpływają na rezyliencję pracowników, stanowiącą składową ich kapitału ludzkiego (model uwzględnia także zmienne: wiedza i doświadczenie, zrównoważone przywództwo, wartości i wierzenia, kontekst: kulturowy, polityczny, instytucjonalny). Tak istotne znaczenie *work designu* nie dziwi, biorąc pod uwagę jego rolę dla kształtowania najważniejszej antecedenencji doświadczeń pracowników – poczucia sensu pracy.

Tabela 4.1. Przykłady narzędzi controllingowych pomocnych w określaniu stopnia zaawansowania organizacji dążącej do zrównoważenia interesów interesariuszy (przykład *job craftingu*)

Rodzaj instrumentarium	Specyfikacja narzędzi
1	2
Mierniki	– Liczba <i>craftingujących</i> w organizacji stosujących poszczególne formy <i>job craftingu</i>*: • liczba dokonujących zmian zadań, w tym: ➢ liczba podwyższających wymagania/podejmujących wyzwania/kształtujących zadania zorientowane promocyjnie/stosujących behawioralne kształtowanie zwiększające wymagania, ➢ liczba obniżających wymagania stanowiące obciążenie/kształtujących zadania zorientowane prewencyjnie/stosujących behawioralne unikanie w kategoriach wymagań, ➢ liczba dopasowujących zadania do swoich mocnych stron, ➢ liczba dopasowujących zadania do swoich zainteresowań, ➢ liczba dopasowujących zadania pod kątem potrzeb własnego rozwoju,

cd. tabeli 4.1

1	2
	• liczba zmieniających relacje z innymi, w tym: ➢ liczba zwiększających społeczne zasoby pracy/zorientowanych promocyjnie na relacje, ➢ liczba zmniejszających społeczne zasoby pracy/zorientowanych przewencyjnie na relacje, • liczba zmieniających postrzeganie pracy, w tym: ➢ liczba stosujących poznawcze kształtowanie zwiększające zasoby/ poznawcze kształtowanie zwiększające wymagania/kształtowanie myślenia zorientowane promocyjnie, ➢ liczba stosujących poznawcze unikanie w kategoriach zasobów/ poznawcze unikanie w kategorii wymagań/kształtowanie myślenia zorientowane przewencyjnie, • liczba stosujących kształtowanie umiejętności, w tym: ➢ liczba kształtujących umiejętności zorientowane promocyjnie, ➢ liczba kształtujących umiejętności zorientowane przewencyjnie, – ogólna liczba craftujących w organizacji bez względu na formę <i>job craftingu</i>, – liczba craftujących w organizacji (ogólnie i w rozkładzie na formy <i>job craftingu</i>) odczuwających polepszenie swoich doświadczeń pracy, – przeciętna częstotliwość craftowania pracy w organizacji, – przeciętny czas od rozpoczęcia przez pracownika craftowania do otrzymania przez niego informacji zwrotnej na ten temat, – liczba stosowanych form craftowania w organizacji, – dominująca w organizacji forma <i>job craftingu</i>, – łączna liczba godzin na warsztaty craftingowe, – średnia liczba godzin szkolenia/warsztatów craftingowych na pracownika, – liczba uzyskanych w wyniku craftowania lepszych dopasowań zadań do profili osobowościowych pracowników, – liczba uzyskanych w wyniku craftowania lepszych dopasowań zadań do zainteresowań pracowników, – liczba uzyskanych w wyniku craftowania lepszych dopasowań zadań do obciążenia pozazawodowego pracowników, – liczba uzyskanych w wyniku craftowania lepszych dopasowań zadań do stanu zdrowia pracowników
Wskaźniki	– udział pracowników stosujących poszczególne formy <i>job craftingu</i>, – dynamika udziału pracowników stosujących poszczególne formy <i>job craftingu</i>, – dynamika zmian w strukturze form craftowania pracy w organizacji, – stopień różnorodności stosowanych w organizacji form craftowania i jego dynamika, – wskaźnik odchylenia od równego podziału według form <i>job craftingu</i>, – udział <i>high crafters</i> wśród craftujących w organizacji, – dynamika liczby pracowników oceniających swoją pracę jako stresogenną przed i po zastosowaniu <i>job craftingu</i>, – dynamika liczby pracowników oceniających swoją pracę jako hamującą rozwój przed i po zastosowaniu <i>job craftingu</i>, – dynamika liczby pracowników oceniających relacje społeczne w pracy jako przyjaźniejsze przed i po zastosowaniu <i>job craftingu</i>, – dynamika liczby pracowników oceniających relacje społeczne w pracy jako mniej przyjazne przed i po zastosowaniu <i>job craftingu</i>, – dynamika liczby pracowników oceniających relacje społeczne w pracy jako obojętne przed i po zastosowaniu <i>job craftingu</i>,

cd. tabeli 4.1

1	2
	– dynamika pracowników, która zwiększyła swoje umiejętności w wyniku <i>job craftingu</i>, – dynamika pracowników, która zmniejszyła swoje umiejętności w wyniku <i>job craftingu</i>, – dynamika wydatków na warsztaty z zakresu <i>job craftingu</i>, – koszty warsztatów craftingowych jako odsetek wynagrodzeń za pracę, – udział kosztów profilaktyki i kosztów oceny praktyk craftingowych w całkowitych kosztach jakości tych praktyk, – udział kosztów błędów wewnętrznych praktyk craftingowych w całkowitych kosztach jakości tych praktyk, – udział kosztów błędów zewnętrznych praktyk craftingowych w całkowitych kosztach jakości tych praktyk, – udział kosztów przekroczenia wymagań praktyk craftingowych w całkowitych kosztach jakości tych praktyk, – rentowność szkoleń/warsztatów craftingowych, – rentowność inwestycji w <i>job crafting</i>
Pytania kontrolne	– jakie istnieją bariery stosowania poszczególnych form <i>job craftingu</i> i ogólnie craftowania pracy w organizacji oraz jakie sposoby ich niwelowania są stosowane? – jak organizacja motywuje/demotywuje do craftowania pracy? – czy kultura organizacyjna sprzyja skutecznemu wdrażaniu <i>job craftingu</i>? – czy w organizacji craftowanie pracy jest traktowane jako rodzaj twórczości o znaczeniu utylitarnym? – czy systematycznie dokonuje się w organizacji monitorowania wymagań i zasobów pracy oraz jakie stosuje się interwencje w przypadku poszczególnych rodzajów dysproporcji? – czy badany jest stosunek menedżerów i pracowników wobec craftowania pracy w organizacji? – czy w organizacji oceniane są wymiary osiowe prac? – czy organizacja stosuje ICQ i podobne narzędzia diagnostyczne? – czy w organizacji łączone jest odgórne i oddolne przekształcanie pracy? – jak często organizowane są przez organizację warsztaty z zakresu <i>job craftingu</i>? – czy organizacja udostępnia na platformach e-learningowych materiały dotyczące craftowania? – czy przeprowadzane są w organizacji analizy wpływu <i>job craftingu</i> na wartość pracowników? – czy bada się w organizacji wpływ <i>job craftingu</i> na dobrostan pracowników? – jakie są najczęstsze przyczyny zmiany form craftowania przez pracowników organizacji? – czy i w jakim zakresie nadzorowana jest dopuszczalność stosowanych praktyk craftowania z perspektywy przepisów bhp? – czy stosujący craftowanie otrzymują wsparcie organizacyjne i jeśli tak, to jakiego rodzaju? – czy organizacja bilansuje korzyści i straty związane z craftowaniem ze swojej perspektywy oraz z perspektywy poszczególnych pracowników/zespołów pracowniczych?

* Mierniki i wskaźniki skonstruowane na podstawie modeli ujmujących sposoby przekształceń pracy (por. tabela 3.2); można je obliczać osobno dla *job craftingu* indywidualnego i zespołowego.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie cytowanej w opracowaniu literatury przedmiotu.

4.2. Zrównoważona organizacja a polepszanie/ doskonalenie doświadczeń pracowników i *New Work*

Realizacja idei zrównoważonej organizacji wymaga doskonalszego zarządzania zasobami ludzkimi prowadzącego do doskonalszego świata pracy, czyli nadrzędnego celu EEM. Polepszanie doświadczeń pracowników służy bowiem ich doskonaleniu, rozwojowi, postępowi (por. tabela 1.1) i to we wszystkich pięciu modułach doświadczeń. Właśnie te moduły i perspektywa postrzegania funkcji personalnej nie w tradycyjny sposób, tj. poprzez podporządkowane funkcjonowaniu organizacji funkcje i subfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi na różnych szczeblach zarządzania [np. Scholz, 1989], lecz w kontekście potrzeby zaspokajania wrażeń oraz ekonomii doświadczeń stanowi kryterium różnicujące ZZL i zarządzanie doświadczeniami pracowników – jej nowej perspektywy [Lipka, 2024] – por. tabela 4.2. Nie powinno się tego – nawet będąc przez długi czas przywiązany do ww. tradycyjnie pojmowanego systemu funkcji i subfunkcji personalnych – negować w obliczu zmieniającego się, coraz doskonalszego świata pracy, określanego jako *New-Work-World* [Busch, Sichler, 2023, s. 39-71]. Pojęcie to (którym zainteresowanie nie maleje – por. rys. 4.7) oznacza daleko idącą transformację w świecie pracy. Zostało ono wykreowane przez F. Bergmanna w latach 70. XX wieku [Haufe Akademie, 2019] i rozwinięte przez M. Vaeth w książce opublikowanej w 2017 roku pt. „Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutionisiert” [Hofmann, Piele, Piele, 2024]. Wzrost jego znaczenia wiąże się z czasem pandemii COVID-19 [Helmond, 2022], a także ze wzrostem świadomości życia w warunkach VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) [Glettenberg, 2023].

New Work zawiera w sobie różne koncepcje (*job crafting*, ale też przykładowo równowagę praca-życie, *sabbaticals*, czterodniowy tydzień pracy czy *workation*), których wspólnym mianownikiem – oprócz dążenia do równowagi różnych obszarów życia [Sichler, 2022; Busch, Sichler, 2023, s. 40, 67] – jest zorientowanie na kooperację i wzrost, a w szczególności [Hackl i in., 2017; Gollob, Ullrich, 2019; Helmond, 2022; Bremer, 2024]:

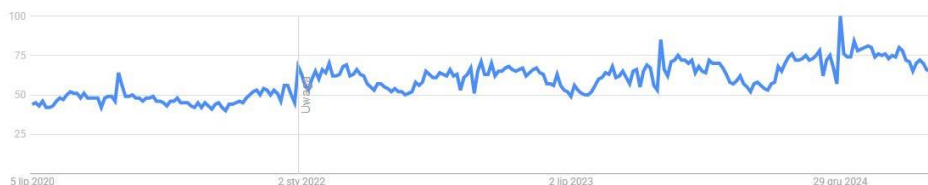
- demokratyzacja,
- samodecydowanie o sobie (w tym o miejscu i czasie wykonywania pracy),
- decentralizacja,
- zespołowość/bezhierarchiczność/*co-working space*,
- udział we wspólnocie/bycie częścią społeczności, przy jednoczesnej personalizacji,
- samorozwój,

- wolność/autonomia (w literaturze przedmiotu [Dull, 2023] kwestionuje się niekiedy możliwość realizacji wolności w środowisku pracy, określając ją iluzją),
- sensowność (możliwość pracy ważnej dla siebie i innych), miejsce na kreatywność i samospełnienie,
- elastyczność czasu i przestrzeni pracy,
- dygitalizacja organizacji pracy,
- zespolenie/integracja: człowiek–maszyna,
- zredefiniowane postrzeganie pracy (co trudno nie wiązać z kognitywnym *job craftingiem*),
- znajdowanie zatrudnienia tam, gdzie człowiek faktycznie pragnie.

Tabela 4.2. Różnice w ujęciach zadań personalnych na przykładzie aktualizowania przyporządkowań: pracownicy – zadania (stanowiska) pracy

Ujęcie procesowe (ZZL)	Ujęcie w kategoriach doświadczeń (EEM)
Monitorowanie wymagań i zasobów ludzkich implikujące: relokacje, wymiany na stanowiskach pracy (realizowane przy ewentualnym wykorzystaniu takich metod ilościowych, jak metoda węgierska), zwolnienia i/lub odgórnie zaplanowane <i>job design</i> (<i>job enlargement</i> , <i>job enrichment</i> , <i>job rotation</i> , <i>autonom groups</i>), np. po diagnozach nudy/monotonii w pracy/niewykorzystania potencjału kapitału ludzkiego	Stanowiący wyraz <i>empowermentu</i> i innych cech charakterystycznych dla koncepcji <i>New-Work-World</i> , <i>job crafting</i> w kształcie określonym (przy współpracy z innymi pracownikami i przełożonymi) przez pracownika (pracowników – w przypadku zespołowego <i>job craftingu</i>), wywołujący u niego pozytywne przeżycia i pozwalający na – określane przez siebie – tempo uczenia się nowych rzeczy, tj. inwestowania w swój rozwój

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4.7. *New Work* według Google Trends

Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?date=today%205-y&q=New%20Work&hl=pl> (dostęp: 8.07.2025).

Nie chodzi przy tym o uwolnienie pracownika od konieczności wykonywania pracy, lecz o:

- takie transformacje pracy, które wydobędą z niego istotę człowieczeństwa w postaci wolności i decydowania o sobie [Bergmann, 2017, s. 10-12],
- możliwości wykonywania pracy dającej spełnienie [Bergmann, 2017, s. 121], a także
- samodzielność, istotną zwłaszcza w warunkach rosnących wymagań pracy [Rönnau-Böse i in., 2022] oraz o
- czynniki salutogenezy, z poczuciem koherencji włącznie [Utz, 2022a].

Wdrażaniu powyższych koncepcji sprzyjają niektóre transgresje międzypokoleniowe, takie jak [Wątroba, 2017, s. 69, 87, 108, 176, 203]:

- od posłuszeństwa (tradycjoniści) poprzez podmiotowość (*baby boomers*), niezależność, pragmatyzm i podatność na motywowanie (pokolenie X) do autostymulacji, automodyfikacji celów oraz balansowania między różnymi fragmentami rzeczywistości (milenialsi);
- od uznawania ścisłej hierarchii służbowej (tradycjoniści) poprzez dążenia do zmian obowiązującej hierarchii (*baby boomers*), dążenia do samodzielnego zarządzania (pokolenie X) i dążenia do oczekiwania współpracy w miejsce dowodzenia (milenialsi);
- od realizacji jednego modelu kariery przez całe życie (tradycjoniści) poprzez kariery molekularne (*baby boomers*), mobilne (*portable*) (pokolenie X) do urzeczywistnienia karier równoległych (*parallel*) (milenialsi);
- od nieakceptowania wieloznaczności i trudności z internalizacją obcych wartości (*baby boomers* i X) do preferowania niepewności, wieloznaczności, ciągłych zmian, akceptowania różnych systemów wartości;
- od edukacji opartej na wysłuchiwanie oraz przyswajaniu informacji/instrukcji (*baby boomers* i pokolenie X) do uczenia się poprzez działanie w każdym miejscu i czasie oraz aspiracji do tworzenia wiedzy (milenialsi).

Należy jednak wyraźnie podkreślić, iż w świetle badań [Jobst-Jürgen, 2020], cechy charakteryzujące koncepcję *New Work* akceptują różne generacje, a zatem jest mitem, iż leżąca u jej podstaw filozofia transformowania tradycyjnych, silosowych organizacji w organizację nowoczesną, zwinną i usieciowioną, nie znajduje aprobaty u starszych pokoleń.

4.3. *Job crafting* – kreatywność pracowników i kreatywność (w) organizacji

4.3.1. Craftowanie pracy – perspektywa teorii twórczości

„Kreatywność z wielu powodów stanowi centralne źródło sensu w naszym życiu” [Csikszentmihalyi, 2021, s. 9]. W środowisku pracy uważana jest ponadto jako niedoceniany zasób organizacji [Schutte, Malouff, 2020]. Oznacza, że: „Łamanie zwyczajowych wzorów myślenia jest potrzebne w każdym obszarze” [Antosch-Bardohn, 2021, s. 10], stanowiąc kluczową kompetencję współczesnych społeczeństw (i czynnik różnicujący sztuczną i ludzką inteligencję [Drago, Heilman, 2012]), i to niezależne od branży [Poiger, Brückelmeier, 2022]. Odnosi się zatem także do obszaru pracy. Na przykładzie *job craftingu* jako strategii (auto)personalizacji, a zarazem strategii mieszczącej się w – zharmonizowanym z EEM – postępowaniu służącemu *sustainable HRM*, można wykazać,

iż wymaga on kreatywności (dokładniej – twórczej adaptacji [Wrzesniewski, Dutton, 2001]) służącej wygenerowaniu przez pracownika/pracowników treści pracy zapewniającej mu odczuwanie sensu pracy. Wykorzystać można w tym celu teorie twórczości.

Z teorii asocjacyjnych [Szmidt, 2007] można by wydedukować, iż znalezienie idealnie dopasowanego do swoich potrzeb i preferencji zadania pracy to raczej – jak odległa asocjacja – rzadkość, ale jednocześnie coś, do czego należy dążyć przez całe życie zawodowe, ucząc się siebie, innych i środowiska pracy w ich bezustannej dynamice. To uczenie się, jeśli jego efektem ma być kreatywnie określone zadanie pracy, powinno być zorientowane na tenże cel, mieć walory nowatorstwa (oryginalności) i pragmatyczności (wartość utylitarną), a nawet walory eleganczności. Przy tym idealne dopasowanie człowiek–zadanie (stanowisko pracy) może być dziełem przypadku lub przemyśleń/obserwacji innych prac prowadzących do wychwycenia podobieństw między nimi i powstania pomysłu na craftowanie poprzez połączenie tychże prac czy rotację pomiędzy nimi.

Teorie te z kolei zdają się asocjować z koncepcją „przypadek i konfiguracja” D. Simontona, zakładającą m.in., podobnie jak niektóre teorie asocjacyjne, że twórczość „zachodzi przy udziale przypadku” [Nęcka, 2003, s. 181]. Ponadto koncepcja ta objaśnia twórczość poprzez mechanizm ewolucji, z charakterystycznymi dla niego selekcjami i mutacjami. Craftujący pracownik też odrzuca określone kombinacje czynności do wykonania, pewne zaś – po mniej lub bardziej licznych próbach – przyjmuje do realizacji jako odpowiednie dla siebie w danym momencie życia w organizacji. Zgodnie z duchem EEM, jeśli to nie szkodzi innym, a wręcz wpływa pozytywnie na wyniki indywidualne i ponadindywidualne, to należy pozwolić pracownikowi na autonomię i związane z nią kolekcjonowanie pozytywnych przeżyć/doświadczeń.

W modelowaniu pracy to pracownik, jego zainteresowania i zdolności, a nawet jego cechy osobowościowe stanowią tworzywo dla jej twórczego przekształcania, co wskazuje na objaśnienia *job craftingu* poprzez teorię ekologiczną R. Schulza [1990]. Zmiana sposobu myślenia na temat swojej pracy/przeramowanie (*reframing*) pozwala na ekspresję samego siebie [Lyons, 2006, 2008; Leana, Appelbaum, Shevchuk, 2009], co także wspiera powyższą konstatację. Trzeba przy tym zauważyć, iż cechy osobowościowe sprzyjające kreatywności nie są zgodne, jak wynika z badań [Schuler, Goerlich, 2007], z cechami osobowości niezbędnymi do innowacyjności, czyli wdrażania wypracowanych idei w życie. Jest to istotne, gdyż *job crafter* jest zarówno kreatorem, jak i innowatorem. Natomiast, co interesujące, cechy te są zgodne z cechami rezylientnych osób, takimi jak: elastyczność, ciekawość, zdolność do analizowania problemów, zdolność koncentracji, wysoka tolerancja sytuacji frustrujących [Pöppel, Wagner, 2012, s. 12].

Na przebieg *job craftingu* z perspektywy jego ujęcia jako procesu twórczego światło rzucają też teorie postaciowe (*Gestalt*). *Work crafter* może bowiem – w swoich poszukiwaniach sensownego dla siebie zadania pracy – dążyć do „dobrej figury” [Nęcka, 2003, s. 41], tj. do podejmowania prób zmiany treści swojej pracy tak długo aż uzna ją za „dopełnioną”.

Z kolei z teorii psychodynamicznych [Sternberg, 2001, s. 304-305] można wnioskować, iż pomysły *craftowania* przeważnie nie powstaną *ad hoc*, często wymagając preparacji – myślowych przygotowań, weryfikacji modularności zadań pracy oraz tego, czy i jak można by zestawiać poszczególne czynności, tj. co jest dopuszczalne, a co nie jest. Przygotowania te mogą zatem same w sobie być *craftowaniem* zawierającym pierwiastki ludyczne. Najważniejszą płynącą z nich konkluzją wydaje się jednak stwierdzenie, że trzeba sobie – będąc *work crafterem* – dać przerwę po czynnościach preparacyjnych na powstanie i dopracowanie po niej pomysłu *craftowania*.

Konkluzją taką w przypadku z kolei teorii behawiorystycznych [Nęcka, 2003, s. 16-17] będzie gratyfikowanie w organizacji tych *craftujących*, którym udaje się wygenerować takie wersje przekształceń swojej pracy, które nie są wynikiem myślenia reproduktywnego i generowania przewidywalnych rozwiązań, lecz produktywnego, związanego z propozycjami cechującymi się oryginalnością. Potrzeba powyższego gratyfikowania wynika z mniejszego prawdopodobieństwa wystąpienia w praktyce organizacyjnej tych drugich rozwiązań.

Wspomniane tu wersje modelowania pracy można by traktować jako odpowiedniki struktur próbnych w koncepcji interakcji twórczej E. Nęcki [Nęcka, 2003, s. 47-49]. Kolejne próby *craftowania* uściślają jego cel, a z kolei cel ukierunkowuje te próby. Po ewaluacjach i waluacjach *craftingowych* rozwiązań (mogących być zapoczątkowanych np. „strategią zarodka – rozpoczęciem *craftowania* od dowolnego pomysłu, by mieć co doskonalić) pracownik mający autonomię (co wydaje się niezbędne w przypadku EEM), w toku krytycznego myślenia i – ewentualnie – *craftingu* kognitywnego decyduje, czy dane przekształcenie pracy jest tym zadowalającym go rozwiązaniem. Koncepcja interakcji twórczej wskazuje, iż tworzący potrzebują zasilenia informacyjnego i energetycznego/motywacyjnego. Można więc wnioskować, że skuteczność *job craftingu* zależy od adekwatnego dostarczania informacji o nim, wzbogaconej o (stale aktualizowaną) wiedzę organizacyjną oraz od opracowania adekwatnego systemu motywowania do *craftowania*. Te elementy, a także wymienione w koncepcji cztery rodzaje przeszkód występujących w procesie twórczym mogą być podstawą opracowania diagramu Ishikawy (rys. 4.8) odpowiadającego na problem: Jakie są przeszkody dla kreatywnego (przynoszącego oryginalne i zarazem wartościowe utylitarnie rozwiązania) *job craftingu*?

Kolejna teoria twórczości – dwuwarstwowy model procesu twórczego M.A. Runco [Szmidt, 2007, s. 111] pozwala – przez odniesienie do *job craftingu* – na następujące konkluzje:

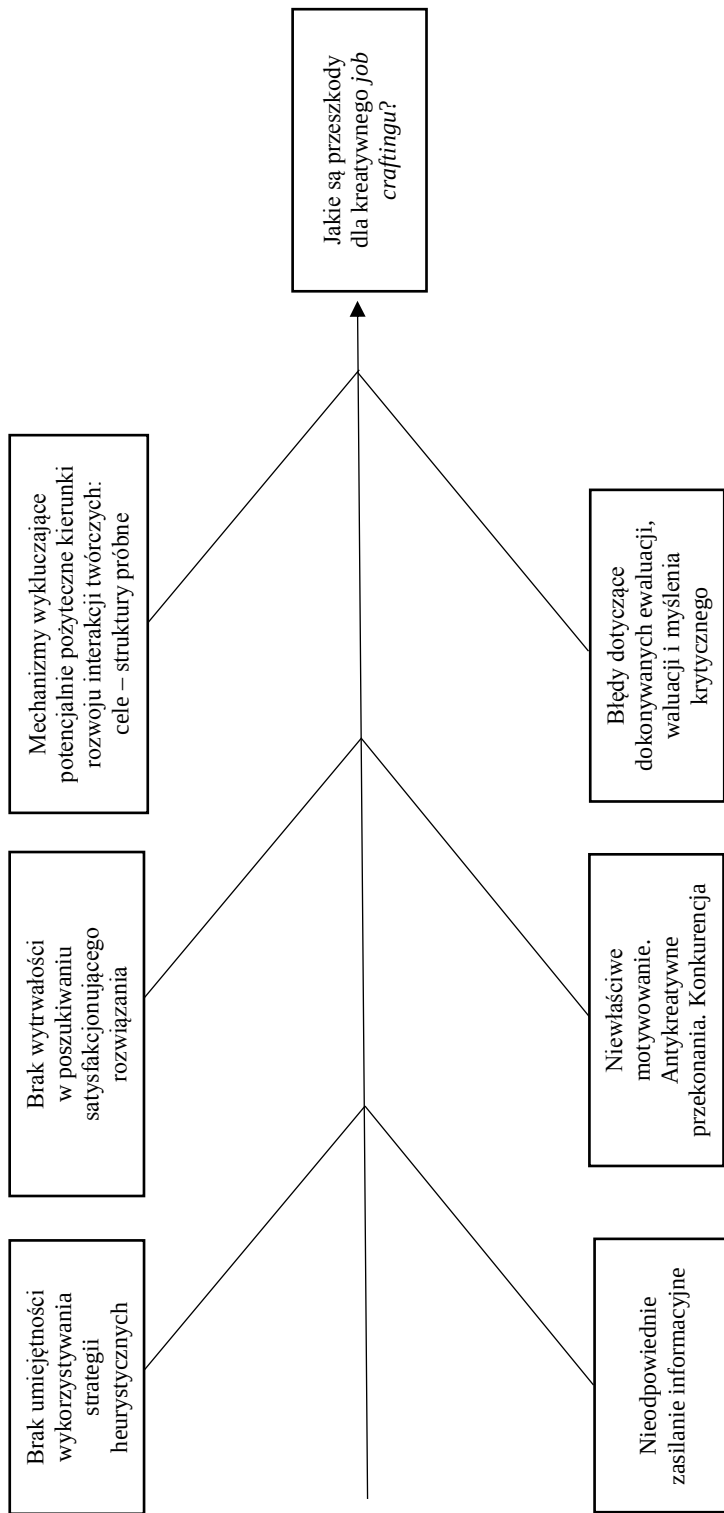
- pracownik powinien dostrzec możliwość podwyższenia sensowności/autonomii swojej pracy, jeśli organizacja dostarczy mu w tym zakresie wiedzy (na platformach e-learningowych, na warsztatach, szkoleniach) i zmotywuje go do prewencji odczuwania bezsensowności pracy;
- w motywowaniu do *job craftingu* przydatne może być wprowadzenie w ocenie pracowników kryteriów jego dotyczących, np. w postaci liczby wygenerowanych rozwiązań *craftingowych* (płynności ideacyjnej), ich oryginalności oraz giętkości (różnorodności);
- procesom ewaluacji i waluacji rozwiązań przez pracownika mogą towarzyszyć emocje negatywne, które można wygaszać przez *Design Thinking* obecny w EEM.

Oceniając *craftujących*, należy, w myśl systemowego ujęcia twórczości M. Csikszentmihaly'iego [Szmidt, 2007, s. 118], nie krytykować ich nadmiernie, nie odrzucać kategorycznie ich pomysłów, lecz pozwolić im samym zweryfikować sensowność oraz praktyczną przydatność proponowanych przez nich rozwiązań. W przypadku pomysłów niebudzących wątpliwości powinna być z kolei, w myśl transgresyjnej koncepcji twórczości J. Kozielskiego [1997], wzmacniana motywacja *hubrystyczna* *craftujących* pracowników.

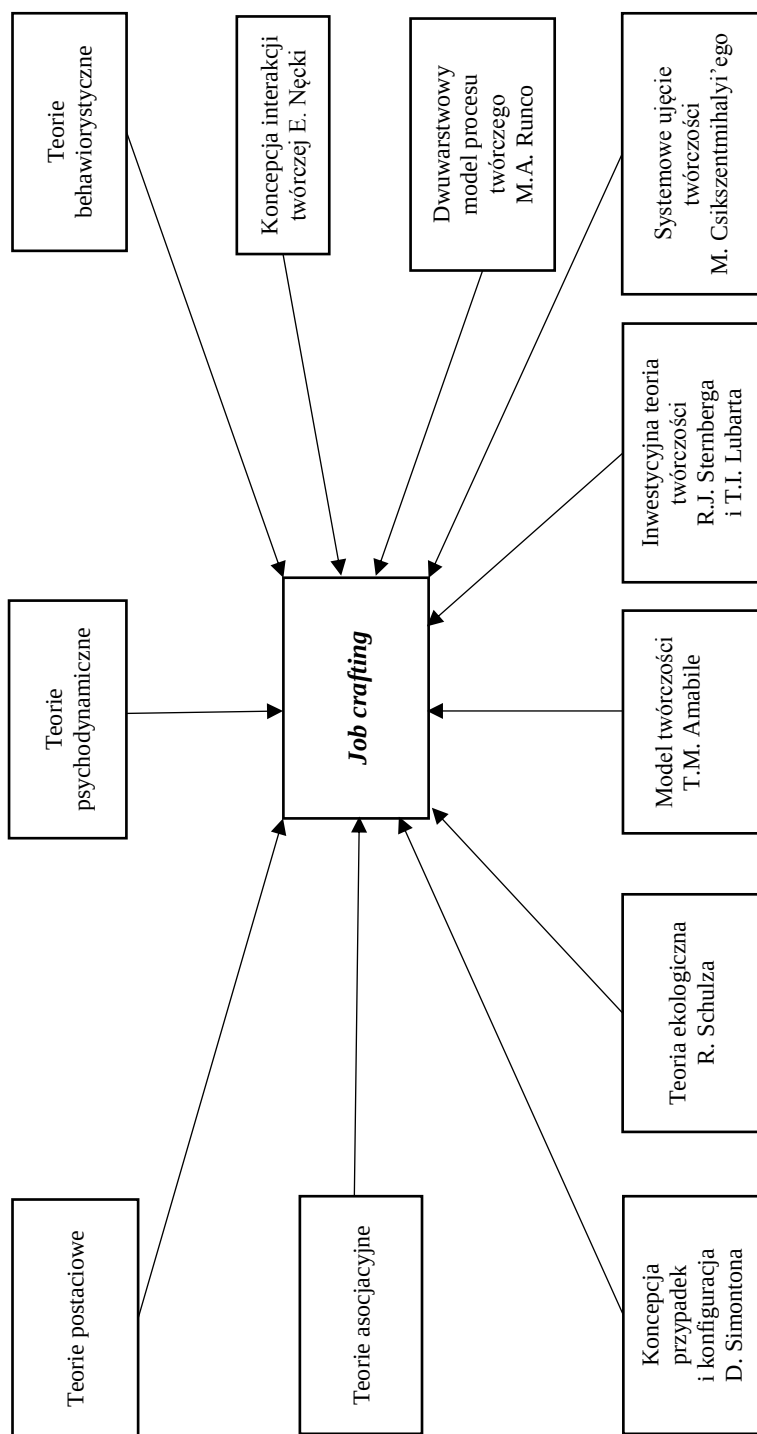
Model twórczości w ujęciu T.M. Amabile [1989] odniesiony do sytuacji w postaci *craftowania* pracy wskazuje na znaczenie zdolności kierunkowych (*domain skills*) dla tego procesu, jak i zdolności twórczych (*creativity relevant skills*), które to mogą objaśniać różnice między *craftującymi* i w związku z tym ich sukcesy, a także porażki na tym polu. Te ostatnie może zniwelować odpowiednie wsparcie organizacyjne. Trzecim, oprócz dwóch wyżej wymienionych, uwarunkowaniem twórczości jest w ww. ujęciu motywacja autoteliczna (*intrinsic task motivation*). Jak już we wcześniejszym rozdziale pokazano, jest ona uwarunkowaniem, ale jednocześnie również motorem ciągłych przekształceń pracy oraz towarzyszących im potencjalnie stanom *flow* bądź stanom optymalnym.

Na koniec trzeba i należy odwołać się do koncepcji twórczego inwestowania (inwestycyjnej teorii twórczości) R.J. Sternberga i T.I. Lubarta [Nęcka, 2003, s. 178; Galewska-Kustra, 2009, s. 286]. W odniesieniu do rozważanej problematyki kupowanie (kluczowe pojęcie tej koncepcji) oznaczałoby poświęcanie przez pracownika czasu na bezpieczne (przynoszące pomysł *craftingowy* w krótkim czasie) lub niebezpieczne (niegwarantujące powyższego) *craftowanie*. W przypadku pierwszej opcji trudniej jest o zwrot z inwestycji *craftowania*, a w przypadku drugiej – o utrzymanie ryzyka na odpowiednim poziomie (por. rozdz. 4.3.2). Wybór opcji może i powinien mimo wszystko – przy stosowaniu EEM – należeć do (mającego autonomię) *craftującego*. Wykonujący różne zadania lub rotujący między stanowiskami pracy może oczywiście, przy wyborze tych opcji, stosować strategię zróżnicowania swojego portfela inwestycyjnego (sugerowanego również w przywołanej teorii).

Powyższe rozważania (ich syntezę stanowi rys. 4.9) mają charakter teoretyczny i mogą (a może nawet powinny) być wstępem do pogłębionych badań empirycznych w tym zakresie, służących budowaniu praktyk zrównoważonej i kreatywnej organizacji.



Rys. 4.8. Przeszkody kreatywnego *job craftingu* według koncepcji interakcji twórczej E. Nęcki – diagram Ishikawy
 Źródło: Na podstawie: Nęcka [2003, s. 47-49].



Rys. 4.9. Teorie (grupy teorii) twórczości objaśniające twórczy charakter *job craftingu*

Źródło: Na podstawie: Amabile [1989]; Schulz [1989]; Sternberg [2001]; Nęcka [2003]; Schmidt [2005, 2007]; Galewska-Kustra [2009].

Job crafting jako proces tworzenia nowych konstelacji zadań pracy, relacji, zasobów społecznych, strukturalnych czy umiejętności, dając się objaśnić za pomocą teorii twórczości, daje się tym samym także ujmować w kategoriach kreatologicznych, czego dowodzi treść tabeli 4.3.

Tabela 4.3. Wybrane pojęcia kreatologiczne – transfer na metodę budowania sensu pracy w postaci *job craftingu*

Pojęcie	Objaśnienie
1	2
Myślenie dywergencyjne	Myślenie tego typu (inaczej – myślenie rozbieżne) występuje w craftowaniu, gdyż nie ma (w odróżnieniu od myślenia konwergencyjnego (zbieżnego)) jego jednego właściwego rozwiązania (o czym świadczą jego liczne formy/ odmiany) i pracownik, działając proaktywnie, może budować różne alternatywy dopasowań: <i>person-job-fit</i> ; jednakże w obmyślaniu craftingowych wersji zadania pracy potrzebne jest myślenie kreatywne, łączące myślenie zbieżne i rozbieżne. Według J.P. Guilforda myślenie dywergencyjne zawiera w sobie wrażliwość na style myślenia problemowego, intensywność zajmowania się problemami, płynność myślową, elastyczność, oryginalność, umiejętność reorganizacji/restrukturyzacji znanych elementów do nowej całości oraz zdolności: analizy, syntezy i elaboracji
Myślenie produktywne	Myślenie prowadzące do wypracowania nowego przyporządkowania: pracownicy–zadania pracy; w odróżnieniu od myślenia produktywnego, myślenie reproduktywne związane jest z wygenerowaniem przewidywanego rozwiązania craftowania (posługiwanie się przy tym generowaniu określonym algorytmem postępowania/znanyymi regułami)
Twórczość skryształizowana	Rozwiązania craftingowe może tworzyć każdy pracownik (co wyraża podejście egalitarne do twórczości), co oznacza twórczość płynną, związaną z ciekawością i ludycznością; jednak <i>job crafting</i> należy też rozpatrywać w kategoriach twórczości skryształizowanej, tj. wymagającej od pracownika zdolności ideacyjnych niezbędnych do znalezienia rozwiązania problemu lepszego dopasowania pracy np. do zainteresowań czy też mocnych i słabych stron pracownika
Płynność ideacyjna	Liczba wykreowanych pomysłów craftowania
Giętkość ideacyjna	Różnorodność wygenerowanych pomysłów craftowania
Oryginalność	Wykreowanie craftingowego rozwiązania nieprzypominającego rozwiązania dotychczasowego (jeśli nawiązujące do nich – twórcza adaptacja)
Wartość	<i>Job crafting</i> związany jest z wartością utylitarną, czyli rozwiązaniem o praktycznych implikacjach; jeśli przybiera elegancką formę, można też mówić o wartości estetycznej
Wymiar sensowności w ocenie kreatywności	Wymiar ten oznacza, iż rozwiązanie craftingowe jest logiczne, przydatne, zrozumiałe; jest komplementarny w stosunku do wymiaru nowości i wymiaru stylu (naturalności, eleganckości); ten ostatni koresponduje z elaboracją (opracowaniem)
Teoria stopniowego przyrostu	Konieczność nabywania/aktualizowania wiedzy fachowej i wiedzy organizacyjnej jako warunek dostrzeżenia możliwości craftowania
Preparacja	Czynności przygotowawcze (np. zebranie informacji o przeciętnym czasie realizacji poszczególnych czynności pracy) stanowiące warunek „wyinkubowania” craftingowego pomysłu
Domena	Obszar aktywności zawodowej <i>work crafters</i> ; zaleca się, celem podwyższenia swoich zdolności twórczych, poznawanie możliwości wielu różnych domen i wypróbowywanie funkcjonowania w ich ramach

cd. tabeli 4.3

1	2
Pole	Podmioty w organizacji (np. współpracownicy, menedżerowie), dokonujące (pozytywnego lub negatywnego) wartościowania wypracowanego oddolnie rozwiązania craftingowego, uwidaczniają znaczenie społeczności we współdecydowaniu o tym, na ile to rozwiązanie cechuje się kreatywnością (koniunkcją nowości i wartości)
Cechy antynomiczne osobowości twórczej	Np. bystrość – naiwność, wyobraźnia – poczucie rzeczywistości, pokora – duma, witalność – zamykanie do ciszy, dyscyplina – zabawa, ekstrawersja – introwersja, tj. cechy przeciwstawne sobie, których łączenie sprzyja generowaniu craftingowych rozwiązań
Hierarchia skojarzeń	Zróżnicowana gotowość pracowników do wytwarzania craftingowych pomysłów w odpowiedzi na bodziec: odczuwanie niedopasowania <i>job-person</i> ; przy stromej hierarchii skojarzeniowej niewiele asocjacji uzyskuje przewagę, w związku z czym korzystniejsza dla craftowania będzie płaska hierarchia skojarzeniowa cechująca się bardziej równomiernym występowaniem asocjacji i częstszym występowaniem odległych skojarzeń (np. połączeniem czynności pracy podobnych lub diametralnie różnych dzięki obserwacjom innych craftingowych rozwiązań); ze względów logistycznych i z powodu negatywnych implikacji wielozadaniowości niecelowe jest łączenie w zadania czynności pracy występujących w tym samym czasie. Odległe asocjacje mogą wyzwolić niecodzienne obiekty, zdarzenia, np. w odniesieniu do <i>job craftingu</i> – nowe przestrzenne usytuowanie stanowisk pracy
Efekt kameleona	Naśladowanie innych pracowników w tworzeniu craftingowych rozwiązań
Interakcja twórcza	Zmniejszanie rozbieżności pomiędzy celem <i>job craftingu</i> (np. redukcja wymagań pracy) a kolejnymi wersjami rozwiązania craftingowego (tzw. strukturami próbnymi); u jej podstaw leży nie linearność, lecz iteratywność procesu twórczego
Zasilenie informacyjne	Podstawowy warunek preparacji, a potem uzyskania wglądu i opracowania rozwiązania craftingowego
Zasilenie energetyczne	Oznacza motywację do craftowania, bez której ono nie ma szans na realizację. Chodzi w szczególności o motywację autoteliczną
Strategie twórcze	W <i>job craftingu</i> mogą znaleźć zastosowanie różne strategie twórcze, np. nadmiaru, twórczego oddalenia, zarodka, wyniku idealnego
Operacje wykonawcze	Stosowanie przy szukaniu craftingowego rozwiązania: dedukcji, indukcji, asocjowania, metaforyzowania, abstrahowania, a przede wszystkim transformowania (zadania pracy, relacji, zasobów strukturalnych, zbioru umiejętności, wymagań pracy)
Waluacja	Uszlachetnianie/doskonalenie wygenerowanego rozwiązania craftingowego, którego podstawą jest jego przeprowadzona (auto)ewaluacja; proaktywność i zachowania niesterowane przez organizację, pozwalają waluację w przypadku <i>job craftingu</i> nazwać autowaluacją
Krytyczne myślenie	Kierowanie się określonymi wartościami (wolnością, odpowiedzialnością, dobrem); ocenianie przeciwstawnych argumentów, dowodów oraz ich źródeł, a także ich kontekstu oraz aktualności; zauważanie uprzedzeń, stereotypów, manipulacji/dezinformacji przy prezentacji poglądów, unikanie zjawiska „komory echa” (<i>echo chamber</i>); wnikliwe, logiczne, ustrukturyzowane podejście do rozwiązywania problemów; przystępne przedstawianie własnego stanowiska w określonej sprawie

cd. tabeli 4.3

1	2
Wgląd	Kluczowy dla <i>job craftingu</i> moment generowania nowej idei, powstający po okresie niepowodzeń w szukaniu craftingowych rozwiązań oraz nabyciu nowych informacji, odejściu do zafiksowań na określonych rozwiązaniach, odpoczynku; cechuje go nagła zmiana percepcji podejścia do rozwiązania, jego uproszczenie, dostrzeżenie ukrytych aspektów oraz wybiórcze kodowanie w polu percepcyjnym nabytych informacji oraz ich łączenie (np. quasi-macierzowe zestawianie możliwych, np. ze względów logistycznych czy uwarunkowanych kwalifikacyjnie, połączeń czynności pracy)
Paradoks Perkinsa	Umiejętność ocenienia craftingowego rozwiązania przy braku umiejętności jego wygenerowania
Gestalteryzm	Znalezienie trafnej opcji craftingowej poprzez domknięcie figury, tj. znalezienie ogniwa łączącego wykonywane czynności pracy
Stymulacja sensoryczna twórczości	Personalizacja menu sensorycznego (bodźców wzrokowych, słuchowych, smakowych, zapachowych, haptycznych) ułatwiającego wypracowanie craftingowych rozwiązań
Emocje filokreatywne	Emocje, takie jak zaciekawienie, radość z eksperymentowania czy sympatia interpersonalna (przy <i>job craftingu</i> grupowym) niezbędne w procesie powstawania twórczych pomysłów; podkreślają podwójne znaczenie kreatywności – nie tylko generowanie nowości, ale i sensualnego oraz afektywnego pobudzenia
Strategia ukierunkowującej emocji	Kierowanie się reakcjami hedonicznymi (doznawania uczuć przyjemności) jako drogowskazem dla bycia na właściwej ścieżce dla odnalezienia najtrafniejszego przyporządkowania: pracownik–zadanie pracy. Emocje te wywołuje m.in. motywacja poznawcza, autoteliczna, pozytywny klimat pracy, konstruktywny <i>feedback</i>
Emocjonalne koszty twórczości	Odczuwanie samotności i zmian nastrojów przy indywidualnym craftowaniu, a także lęku przed opracowaniem niewłaściwego rozwiązania

Źródło: Opracowano na podstawie: Gordon [1961]; Guilford [1968]; Ulmann [1968]; Amabile [1985]; O'Quin, Besemer [1989]; Csikszentmihalyi [1997, 2008]; Nęcka [2003, 2012]; Cudowska [2004]; Amabile i in. [2005]; Szmidt [2007]; Gralewski [2009]; Runco i in. [2010]; Bor [2011]; Pabian [2019]; Kulesza [2021]; Antosch-Bardohn [2021]; Reckwitz [2021]; Csikszentmihalyi [2021]; Gadacz [2024].

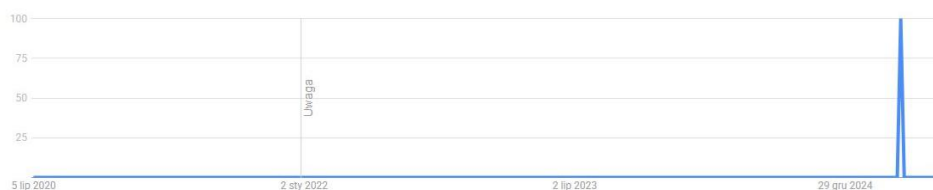
Kreatywne, a więc dywergencyjne (por. tabela 4.4) myślenie występuje nie tylko przy indywidualnym, ale i zespołowym *job craftingu*, będąc odpowiednikiem niezgody na masowość (jednakowe obrazy pracy) nie w sferze społecznej (jak w przypadku *Arts-and-Crafts Bewegung* [Reckwitz, 2021]), lecz w jej obszarze ograniczonym do środowiska pracy. Może w nim znaleźć zastosowanie – w przypadku chęci jego estetyzacji – *Design Thinking*, które to (powyżej już wielokrotnie użyte) pojęcie określić też można jako „wynałazcze myślenie” [Plattner, Meinel, Weinberg, 2009, s. 59]. Oznacza ono – jak w wyżej przywołanej teorii interakcji twórczej – iteracyjny proces uczenia się, wymagający odpowiedniego sensorycznego i emocjonalnego środowiska pracy oraz chęci do podejmowania eksperymentów i ryzyka.

Tabela 4.4. *Design Thinking* – fazy i zasady w odniesieniu do zespołowego *job craftingu*

Fazy	Zasady
– Zrozumienie zadania do rozwiązania (znalezienie nowej treści zadania pracy, nowej infrastruktury zasobów społecznych czy strukturalnych umożliwiających jego wykonywanie); – Obserwacja dotycząca potrzeb/preferencji osób przekształcających pracę; – Uzyskanie wglądu i konsensusu co do celu craftowania; – Określenie możliwych opcji craftowania; – Ustalenie szczegółów dotyczących poszczególnych opcji; – Testowanie	– Wykrywaj szybko błędy; – Nie odrzucaj żadnego pomysłu; – Koncentruj się na dywergencyjnym, ale sfokusowanym na określonym celu, myśleniu; – Orientuj się na pracowników, których praca jest przekształcana; – Wykorzystuj zalety różnorodności craftującego zespołu; – Zwizualizuj idee i wyniki

Źródło: Na podstawie: Utz [2022b, s. 237-238].

Promując kreatywne podejście do *job craftingu*, trzeba sobie zdawać sprawę z tego, iż kultura organizacyjna i inne uwarunkowania społeczno-kulturowe będą zawsze stwarzać ramy dla zachęt bądź inhibitorów jego wdrażania, bo ono nie odbywa się w społecznej próżni [George, Jones, 1997, za: Laurence, 2010], wymagając intelektualnych i społecznych sieci stymulujących produktywne, a zatem kreatywne myślenie [Csikszentmihalyi, 2021, s. 18]. Reasumując, bez – wspieranej różnymi uwarunkowaniami – kreatywności (w) organizacji, zrównoważona organizacja, o którą trzeba ciągle zabiegać poprzez twórcze myślenie i działanie, nie ma racji bytu. W tym sensie idea kreatywnej organizacji (stanowiącej – na co wskazuje, choćby już przywołana teoria R. Weisberga – najwyższą formę organizacji uczącej się), podobnie jak idea zrównoważonej organizacji, ma znaczący potencjał rozwojowy (rys. 4.10).



Rys. 4.10. Kreatywna organizacja według Google Trends

Źródło: <https://trends.google.com/trends/explore?q=kreatywna%20organizacja&date=now%201-d&geo=PL&hl=pl> (dostęp: 8.07.2025).

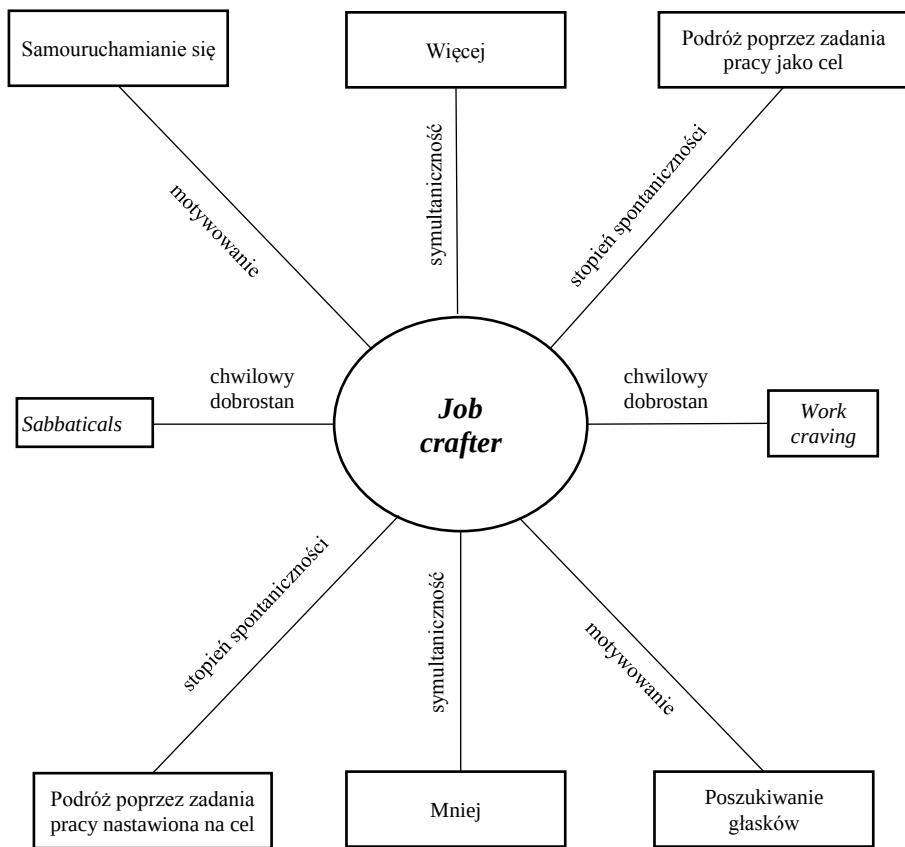
4.3.2. Tworzenie i porządkowanie analogii/metafor dotyczących *job craftingu*

4.3.2.1. Koło analogii/metafor (*circept*) na temat *craftującego* pracownika

Wyżej zraportowany – pod kątem wniosków dotyczących kosztów jakości – przegląd aktualnej i starszej literatury przedmiotu dotyczącej *job craftingu* upoważnia do egzemplifikacji stosowania w odniesieniu do niego wybranych metod tworzenia pomysłów i rozwiązywania problemów. Mogą być one wykorzystane podczas *craftingowych* warsztatów i szkoleń. Przeprowadzonej poniżej egzemplifikacji przyświecają zatem cele utylitarne. Pierwsza egzemplifikacja pokazuje aplikację struktury kołowej, czyli *circeptu* (od: *circulat concept*), koncepcji związanej z nazwiskiem A. Kaufmanna [Kaufmann, Fustier, Drevet, 1975], dla określenia *job craftera*. Znajdowanie kolejnych analogii/metafor do tego określenia może pozwolić oswoić problematykę *craftowania* w organizacji (niezależnie od jej typu).

Zastosowano następujące postępowanie badawcze. Po przeanalizowaniu wiedzy teoretycznej i praktycznej na temat *job craftingujących* zgromadzono dotyczące go analogie/metafory, a następnie pogrupowano je parami w antynomiczne cechy odzwierciedlające określone wymiary. Wobec nadmiaru analogii/metafor zredukowano ich liczbę, pozostawiając te ich pary, które najtrafniej ujmują cechy *job craftera*. Rys. 4.11 odzwierciedla dialektyczną naturę zachowań *craftującego*, który:

- z jednej strony automotywuje się, a z drugiej szuka docenienia/głasków (w sensie psychologicznym), co odpowiada wymiarowi: motywowanie;
- równocześnie może zaspokajać potrzebę wrażeń w pracy i dążyć do ich redukcji (wymiar – symultaniczność);
- osiąga chwilowy dobrostan dzięki zredukowaniu zadań pracy lub zwiększeniu liczby realizowanych zadań pracy (wymiar – chwilowy dobrostan);
- dąży poprzez *craftowanie* do znalezienia dla siebie optymalnego zadania pracy lub wiąże *craftowanie* z nigdy niekończącą się, spontanicznie podejmowaną i przerywaną podróżą, która sama w sobie jest celem (wymiar – stopień spontaniczności).



Rys. 4.11. Koło analogii/metafor (*circept*) na temat craftującego pracownika

Źródło: Opracowanie własne.

4.3.2.2. Diagram kołowy porządkujący analogie/metafory na temat *bottom-up-approach*

Diagram kołowy to kolejna metoda tworzenia pomysłów, która może być wykorzystywana podczas szkoleń/warsztatów craftingowych. Na początku stworzono zbiór analogii/metafor do określenia *job craftingu*, opierając się na przeglądzie literatury przedmiotu.

Zaproponowano, by elementami powyższego zbioru były następujące analogie/metafory:

- MR – matchowanie (gdyż sednem *job craftingu* jest dopasowywanie: *job – person*);
- ŁD – łatanie dziur (gdyż *job crafting* może wynikać z konieczności zastąpienia pracowników, tj. z powodu wakatów czy absencji chorobowej);

- PR – podejmowanie rękawicy (dotyczy to przypadku podwyższania wymagań pracy jako jednego ze sposobów przekształcania pracy);
- OP – obniżanie poprzeczki (odnosi się do przypadku redukcji wymagań pracy jako sposobu modelowania pracy, koniecznego np. w sytuacji wypalenia zawodowego);
- MW – mierzenie wysoko (ze względu na to, iż w *job craftingu* może być upatrywany sposób realizacji kariery zawodowej);
- ŚK – śnieżna kula (podstawa metafory to przyjęcie, iż zaangażowanie się w *job crafting* jako aktywność pracownika może się utrzymywać przez dłuższy czas, tj. być nie do powstrzymania);
- US – uskrzydlenie (gdyż modyfikacja pracy może przybliżać do uzyskania *flow* w pracy; stan ten może także towarzyszyć procesowi wymyślania rozwiązania);
- OD – odkrywanie doświadczeń (gdyż podróż pracownika (*employee journey*) poprzez kolejne zadania pracy oddaje sens EEM);
- PM – przykrawanie do mocnych stron (chodzi bowiem o pożytkowanie mocnych stron pracownika poprzez przykrawanie, tj. dopasowywanie do jego profilu zdolności zadania pracy);
- BM – burzenie murów (jako metafora odnosząca się do *relational job crafting* i/lub poszerzania (sieci) zasobów społecznych);
- PS – ponaglanie się (w sensie automotywowania się przez *craftującego*, tj. istnienia u niego motywacji autotelicznej);
- ZZ – zasiewanie ziarna (gdyż ta metafora oddaje proces nabywania wiedzy uczestnika *job craftingu*);
- PZ – „pod rękę z zainteresowaniami” (gdyż modelowanie pracy może być celowane na uzyskanie treści pracy zgodnej z zainteresowaniami/hobby pracownika);
- NW – nieprzymuszona wola (bo to określenie podkreślające dobrowolność/oddolność *craftingowych* inicjatyw);
- UC – ucieczka (określenie korespondujące z przekształceniami pracy o charakterze redukcyjnym).

Zastosowanie powyższej metody wymaga porównywania ze sobą w parach analogii/metafor z użyciem 7-stopniowej skali. Metafora/analogia trafniejsza otrzymuje więcej punktów niż metafora/analogia mniej trafna, a ich suma ma wynosić 8 (w przypadku oceny jednakowej trafności metafor/analogii ocena jest jednakowa – po 4 punkty [Nęcka, 1994, s. 122]). Ogólny wzór na obliczenie liczby niezbędnych porównań to iloraz różnicy kwadratu liczby metafor/analogii i ich liczby oraz 2. W metodzie prezentuje się ponadto wartości (w stopniach) kąta rozpatrywanych analogii/metafor według wzoru: iloraz iloczynu 90 i sum ocen trafności analogii (zob. tabela 4.6) oraz różnicy kwadratu liczby analogii/metafor i ich liczby. Wyniki wizualizuje się również w postaci diagramu

kołowego. Iloczyn 8 i liczby niezbędnych porównań analogii/metafor stanowi mianownik, a trafność metafory/analogii – licznik ułamka, który wymnożony przez 100 daje wynik wskazujący na procent powierzchni koła danej analogii/metafory [Nęcka, 1994, s. 122]. Tabela 4.5 prezentuje macierz ocen trafności analogii/metafor dla określenia *job craftingu*, tabela 4.6 – wartości kąta dla tej analogii, a rys. 4.12 – zbudowany na ich podstawie diagram kołowy porządkujący powyższe analogie/metafory.

Tabela 4.5. Macierz ocen trafności analogii/metafor dla określenia *job craftingu* uzyskanych metodą porównywania parami

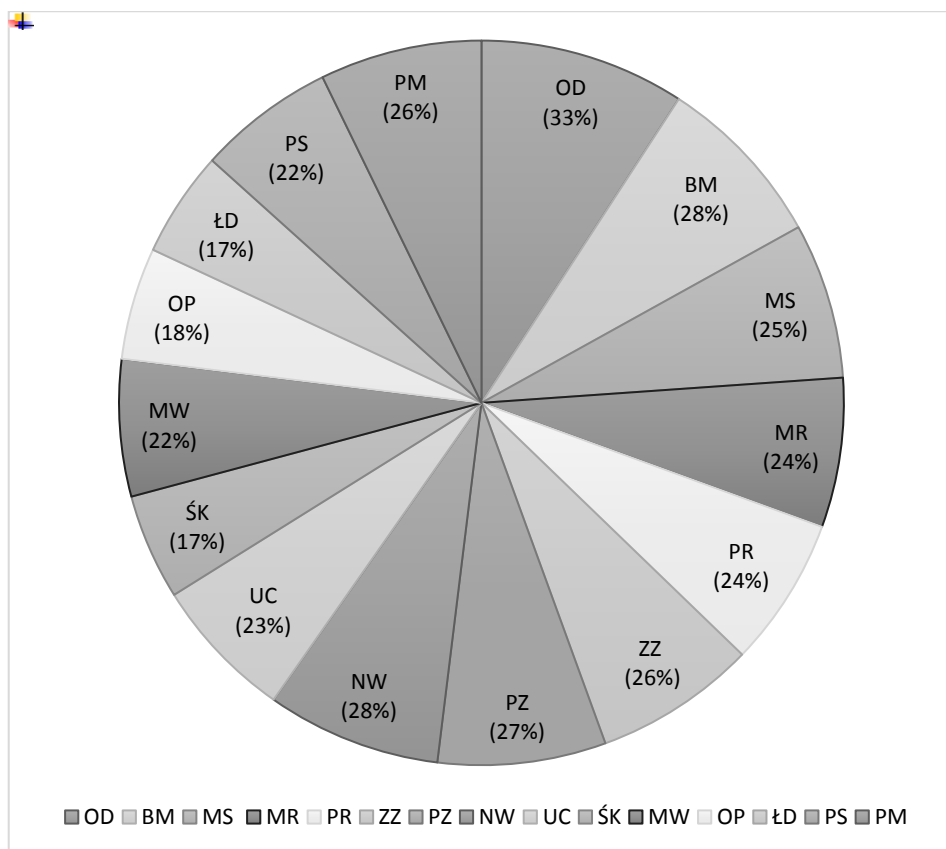
	MR	LD	PR	OP	MW	ŚK	US	OD	PM	BM	PS	ZZ	PZ	NW	UC	Σ
MR	–	6	5	6	5	4	3	2	2	4	5	4	4	1	5	56
LD	2	–	2	4	3	4	1	2	3	3	2	3	4	2	5	40
PR	3	6	–	4	3	5	3	4	3	3	4	3	5	4	5	55
OP	2	4	4	–	4	5	2	3	2	2	1	4	3	3	3	42
MW	3	5	5	4	–	3	4	3	3	2	3	4	5	3	4	51
ŚK	4	4	3	3	5	–	3	2	2	3	2	1	3	3	2	40
US	5	7	5	6	4	5	–	2	2	4	4	3	4	3	4	58
OD	6	6	4	5	5	6	6	–	6	6	7	4	4	7	6	78
PM	6	5	5	6	5	6	6	2	–	2	3	4	3	3	4	60
BM	4	5	5	6	6	5	4	2	6	–	7	4	3	4	4	65
PS	3	6	4	7	5	6	4	1	5	1	–	2	3	2	3	52
ZZ	4	5	5	4	4	7	5	4	4	4	6	–	4	3	3	62
PZ	4	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	4	–	6	6	63
NW	7	6	4	5	5	5	5	1	5	4	6	5	2	–	5	65
UC	3	3	3	5	4	6	4	2	4	4	5	5	2	3	–	53
																840

Źródło: Opracowanie własne.

Tabela 4.6. Wartości kąta dla analogii na temat *job craftingu*

Symbol analogii/metafory (por. tekst powyżej)	Wartość kąta dla analogii/metafory w stopniach (w zaokrągleniu do 0,01)
MR	24
LD	17
PR	24
OP	18
MW	22
ŚK	17
US	25
OD	33
PM	26
BM	28
PS	22
ZZ	26
PZ	27
NW	28
UC	23

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4.12. Diagram kołowy porządkujący analogie/metafory na temat *job craftingu* (do danych z tabeli 4.6)

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z treści tych prezentacji, analogią/metaforą najtrafniej opisującą *job crafting* jest odkrywanie. Metafora ta wiąże się z EEM, z podróżą pracownika przez organizację oraz towarzyszące jej pozytywne, neutralne i negatywne doświadczenia. Jeśliby jej treść porównać z treścią poszczególnych kategorii doświadczeń [Pine II, Gilmore, 1999], tj. z doświadczeniami skupionymi wokół dwóch wymiarów: pasywna partycypacja–aktywna partycypacja oraz absorpcja–immersja (zanurzenie w doświadczaniu), czyli z doświadczeniami:

- estetycznymi,
- rozrywkowymi,
- eskapistycznymi i
- edukacyjnymi,

to odkrywanie (oznaczające m.in. „poznanie rzeczy dotąd nieznaney” [sjp.pwn.pl/slowniki/odkrywanie.html]) harmonizuje przede wszystkim z doświadczeniami edukacyjnymi związanymi z absorpcją i aktywną partycypacją. Mieści się

ono w orientacji na przeżycia, które według autora „Społeczeństwa przeżyć” [Schulze, 1992] stanowi bezpośrednią formę nigdy niekończącego się poszukiwania szczęścia.

4.3.2.3. Analiza skupień – wykorzystanie w porządkowaniu analogii/metafor według dwóch bipolarnych wymiarów

Analogie/metafory mogą być też porządkowane za pomocą skupień przy wykorzystaniu ich rangowania ze względu na dwa bipolarne wymiary najtrafniej je charakteryzujące [Nęcka, 1994, s. 126-127]. Tabela 4.7 prezentuje ujęcie 15 analogii/metafor (innych niż dla powyższego przykładu) dla *job craftingu*, odzwierciedlającego istotę funkcjonowania zrównoważonej organizacji. Arbitralnie, aczkolwiek na podstawie studium literatury przedmiotu z zakresu tej problematyki, przyjęto następujące wymiary:

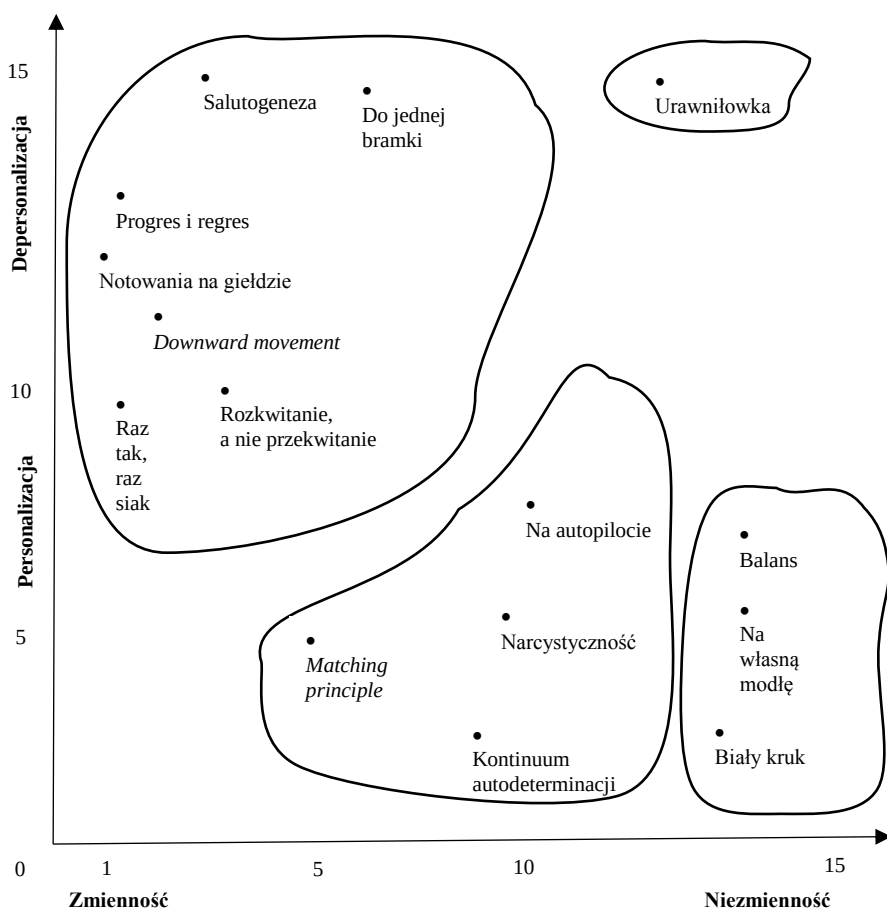
- zmienność–niezmienność (wymiar podkreślający ciągłość przekształcania pracy, które nie może być jednorazowym aktem ze względu na zmiany dotyczące i pracownika, i jego zadań pracy);
- personalizacja–depersonalizacja (wymiar podkreślający szacunek dla odmiennych profili zdolności do pracy pracowników i ich odmiennych strategii radzenia sobie z zadaniami pracy).

Następnie z ich perspektywy oceniono poszczególne analogie/metafory i utworzono dwa szeregi rangowe (tabela 4.7), które w dalszej kolejności umieszczono w układzie współrzędnych (rys. 4.13).

Tabela 4.7. Przykładowe szeregi rangowe dla analogii/metafor do pojęcia *job craftingu*

Analogie/metafory	Zmienność–niezmienność	Personalizacja–depersonalizacja
Rozkwitanie, a nie przekwitanie	5	8
Balans	14	5
Biały kruk	12	1
Narcystyczność	11	6
Urawniołowka	15	15
Na autopilocie	10	7
Na własną modłę	13	2
<i>Matching principle</i>	6	3
Kontinuum autodeterminacji	9	4
Raz tak, raz siak	1	9
Do jednej bramki	8	14
Salutogeneza	7	13
<i>Downward movement</i>	4	10
Notowania na giełdzie	2	11
Progres i regres	3	12

Źródło: Opracowanie własne.



Rys. 4.13. Skupienia analogii/metafor na temat *job craftingu* (dla przykładu w tabeli 4.7)

Źródło: Opracowanie własne.

Jak wynika z rys. 4.13, lokalizacja analogii/metafor w układzie współrzędnych pozwala na wyodrębnienie czterech skupień. Pierwsze, stanowiące zbiór jednoelementowy (Urawniłowka), określa wysoką zmienność i wysoką depersonalizację. Drugie skupienie tworzy 7-elementowy zbiór (Salutogeneza; Do jednej bramki; Progres i regres; Notowania na giełdzie; *Downward movement*; Rozkwitanie, a nie przekwitanie; Raz tak, raz siak) o niskiej lub umiarkowanej zmienności oraz umiarkowanej do wysokiej depersonalizacji. 3 analogie/metafory (Balans; Biały kruk; Na własną modłę), składające się na trzecie skupienie, charakteryzuje wysoka zmienność oraz niska personalizacja. Czwarte skupienie, liczące 4 analogie/metafory (*Match principle*; Kontinuum autodeterminacji; Narcystyczność; Na autopilocie) cechuje umiarkowana zmienność oraz umiarkowana personalizacja.

Powyższe przykłady pokazują, iż budowanie zrównoważonej organizacji wymaga kreatywności (oraz ponoszenia adekwatnych kosztów jakości celem jej pielęgnowania). Celowe, a wręcz – jak już wskazano – nieodzowne jest łączenie koncepcji zrównoważonej i kreatywnej organizacji, co objaśnia tytuł niniejszego opracowania.

Zakończenie

Zarządzania doświadczeniami pracowników – kluczowego imperatywu biznesu [Veldsman, Van der Merve, 2025], zwłaszcza w czasach ekonomii doświadczeń – nie da się skutecznie wdrażać bez ponoszenia kosztów, w tym kosztów jakości, które, wbrew temu, co sugeruje to określenie, nie należy traktować w kategoriach wydatkowych, negatywnych, lecz w kategoriach pozytywnych jako inwestycje przynoszące korzyści:

- przychodowe (wyższa kreatywność i wydajność pracowników z tytułu zaspokojenia ich oczekiwanych doświadczeń w pracy),
- kosztowe (oszczędność kosztów niwelowania punktów bólu pracowników dzięki wcześniejszemu projektowaniu doświadczeń) i
- wizerunkowe (ograniczenie strat implikowanych odejściami pracowników na tle ich negatywnych doświadczeń w organizacji).

Transfer metod zarządzania jakością na obszar EEM wymaga odpowiedniego przystosowania norm (Norma ISO 9000; Norma ISO 9001:2015) [lexdigital.pl/iso-9001] do jego treści. I tak np., zamiast określenia procesów i odpowiadających im kosztów z uwagi na odejście w EEM od zarządzania procesowego, trzeba mówić o kosztach kreowania pozytywnych doświadczeń. Nie można przyjmować, iż wszystkie koszty wymagają zredukowania oraz planować wobec nich działań proredukcyjnych (z badaniem ich skuteczności włącznie), gdyż – uwzględniająca warunki kontekstowe (co potwierdzają badania nad *job craftingiem* w okresie pandemii i wolnym od niej [Morstatt i in., 2025]) – personalizacja działań, zapewnianie komfortu pracy czy wywoływanie efektu WOW! nie jest możliwe przy zmniejszaniu kosztów. Chodzi jednak o to, by ewentualne koszty przekroczenia wymagań (np. przyzwalanie na redukcje wymagań pracy w ramach salutogenicznego *job craftingu*) utrzymywać na odpowiednim poziomie. Przemawiają za tym nie tylko względy ekonomiczne, ale i motywacyjne – organizacja musi mieć rezerwy motywacyjne (w rozumieniu efektu Crespiego odnoszonego do organizacji [www.spektrum.de/lexikon/psychologie/Crespi-effect/3050] w zakresie działań w obrębie środkowego i najwyższego stopnia trzypoziomowej piramidy doświadczeń pracowników (działania te wyspecyfikowano i zwizualizowano w poprzedniej monografii autorów [Lipka, Waszczak, 2024a])).

W opracowaniu zdano raport ze wszystkich zrealizowanych (por. wstęp) celów badawczych, wykazując m.in. przydatność poszczególnych koncepcji kosztów jakości i związanych z nimi narzędzi (także nowszych koncepcji z zakresu

kosztów jakości (tabela 5.1)) do polepszania/doskonalenia doświadczeń pracowników oraz pokazując, jak może być ukształtowana struktura organizacyjna koherentna z uwarunkowaniami *experience economy* (podrozdz. 2.3.3. i 2.3.4).

Tabela 0.2. Transfer koncepcji kosztów jakości i związanych z nimi narzędzi na obszar EEM – synteza wyników analizy

Koncepcje kosztów jakości i związane z nimi narzędzia	Podrozdziały, tabele, rysunki
Klasyfikacja J. Banka	Tabela 1.5; podrozdz. 2.1.2; podrozdz. 2.2; podrozdz. 2.3.4.2; podrozdz. 3.1.2.; podrozdz. 3.3; podrozdz. 4.1; podrozdz. 4.2.2.3
Model kosztów procesów PCM	Tabela 1.6; podrozdz. 2.1.1
Model PAF	Podrozdz. 1.2; podrozdz. 2.3; podrozdz. 3.1.2; podrozdz. 3.3
Model strat społecznych jakości G. Taguchiego	Rys. 1.1; podrozdz. 1.2.2.4; podrozdz. 3.1.2
Koszty bezpośrednie i pośrednie	Podrozdz. 2.1.2; podrozdz. 4.1
Metoda FMEA	Podrozdz. 2.3.4.2; tabela 3.5
Ukryte koszty jakości	Podrozdz. 2.1.2; podrozdz. 2.2
Wykres Pareto-Lorentza	Tabela 1.7; rys. 1.2
Diagram Ishikawy	Rys. 4.8
Koncepcja kosztów jakości w oparciu o kategorię ryzyka Z. Zymonik	Podrozdz. 2.1.2; podrozdz. 3.1.2; podrozdz. 3.3

Źródło: Opracowanie własne.

W literaturze przedmiotu [<https://www.jakosc.biz/koszty-jakosci/>] stawiane jest pytanie o udział/dominowanie poszczególnych rodzajów kosztów jakości. W tym kontekście wyróżnia się ponadto cztery etapy ewolucji do kosztów jakości, a mianowicie:

- etap do II wojny światowej – etap kosztów błędów,
- etap od II wojny światowej – etap kosztów kontroli,
- etap od lat 70. XX wieku – etap kosztów prewencji,
- etap zapoczątkowany w latach 90. XX wieku – etap kosztów superprewencji.

Jeśli chodzi o jakość produktów, usług, procesów/doświadczeń w ramach ZZL/EEM, to z pewnością mamy do czynienia z przesunięciem czasowym ww. etapów. O ile etap kosztów superprewencji związany z tworzeniem pozytywnych doświadczeń pracowników zdominuje EEM, to z pewnością będzie można mówić o skutecznym kreowaniu doskonalszego (w porównaniu do modeli polityki personalnej poprzedzających model wszechdoświadczeń) świata pracy, czyli *New Work* lub – jak to określają D. Veldsman i M. Van der Merwe [2025] – *Work for Humans*.

Nowy, doskonalszy (bo z polepszonymi doświadczeniami pracowników) świat pracy oznacza jednak nie tyle pracownikocentryczność, co kreowanie kreatywnej i zrównoważonej, tj. bezpiecznej (ekonomicznie i psychologicznie) dla

pracowników, konsumentów, pracodawców i innych interesariuszy oraz jednocześnie – nieeksploatowanych przez nich organizacji, czyli zrównoważonej organizacji. W związku z tym warto zająć się w ramach dalszych badań, co czyni się w innych obszarach [Sadkowski, 2020], kwestią wykorzystywania koncepcji kosztów jakości i ich rachunku do ocen efektywności EEM w tworzeniu zrównoważonych praktyk doświadczeń pracowników w obszarze personalnym. Będzie to stanowić istotną składową kwalitologii zasobów ludzkich (rozpatrującej jakość pracowników i praktyk zarządczych oraz koszty jakości kreowania tychże praktyk) w warunkach *experience economy*. Najistotniejsze wydaje się przy tym niepomijanie społecznych kosztów jakości przy kreowaniu zrównoważonych organizacji i nowego, doskonalszego, zapewniającego polepszone doświadczenia, świata pracy. Tylko to pozwoli na dostrzeżenie różnicy między określaniem wartości pracowników poprzez kreowaną przez nich wartość dodaną (jak w metodach) a jej ustalaniem jako różnicy pozytywnych skutków pracy uzyskanych dzięki odpowiedniemu kształtowaniu doświadczeń pracowników i nakładów poniesionych na to kształtowanie.

Z pewnością trzeba też – w imię polepszania doświadczeń pracowników – spisywać i upowszechniać najlepsze praktyki (hiper)personalizacji oraz głębiej (niż to uczyniono w niniejszym opracowaniu) odkrywać sekrety powiązań najważniejszej antecedenencji doświadczeń, czyli odczuwania sensu pracy, jak i sposobów pomocnych w jej uzyskiwaniu (w tym – *craftowania* pracy) z pozostałymi antecedenencjami tychże doświadczeń.

Ideę zrównoważonej organizacji, niestanowiącej (jak wynika z przywołanej literatury przedmiotu) idei nowej, wywiedziono tu z wielowymiarowego spojrzenia na *job crafting* (ujmującego m.in. innymi jego wymiar kreatywności, z możliwością autotelicznego doświadczenia przy jego praktykowaniu i kulturowania *flow*, jak to zaleca M. Csikszentmihalyi [2021, s. 495] lub tzw. stanów optymalnych [Goleman, Cherniss, 2024, s. 24-30] w życiu codziennym w pracy), u którego podstaw leży równowaga zdolności i wymagań pracy oraz uzyskiwanie korzyści (przynajmniej) dla dwóch głównych interesariuszy – pracodawców i pracobiorców. W warunkach zrównoważonego rozwoju i coraz wyraźniej dostrzeganego dążenia do usensowniania pracy poprzez strategie (auto)personalizacyjne (powiązania oddolnego działania i personalizacji) – np. poprzez *job crafting* i inne koncepcje *New Work* – idea ta powinna coraz bardziej zyskiwać na walorach implementacyjnych. Trzeba bowiem podzielić stanowisko H. Ogutu, Y. El Archiego i L.D. Davida [2023], iż: „Obszar badań zarządzania zrównoważonym rozwojem organizacji jest wciąż na wczesnym etapie i ma duży potencjał badawczy”. W opracowaniu pokazano możliwości transferu na obszar EEM i wpisaną w niego ideę zrównoważonej i kreatywnej organizacji funkcji strat jakości G. Taguchiego. Kontynuacja badań w tym zakresie wydaje się obiecująca ze względu na:

- powiązania odporności na zakłócenia przy dostarczaniu pracownikowi określonej jakości doświadczeń z kosztami jakości trudno mierzalnymi i ukrytymi,
- ekwiwalentne (tj. pozostające w duchu zrównoważonego rozwoju organizacji) traktowanie kosztów firmy i potrzeb pracownika w zakresie nabywania doświadczeń,
- możliwość konkurowania na rynku pracy o *Most Value Employees*, opierając się na kreatywności w kreowaniu spersonalizowanych doświadczeń dla pracowników.

Połączenie dwóch idei, tj. idei zrównoważonej i idei kreatywnej organizacji, jest więc nieodzowne ze względu na ich wzajemnie wspierające oddziaływanie, co egzemplifikuje wyraźnie przynależny do obydwu idei, wymagający kreatywności [Parker i in., 2025], wpisujący się w *New Work job crafting*. Nie tylko bowiem – poprzez redukcje wymagań – niweluje on punkty bólu oraz umożliwia (większy) komfort pracy, ale i pozwala na personalizację (w sensie trypoziomowej piramidy doświadczeń pracownika [Lipka, Waszczak, 2024a]), a nawet na tak daleko idące polepszanie/udoskonalanie doświadczeń pracowników (poprzez rozwijanie umiejętności, zasobów strukturalnych i społecznych oraz podejmowanie wyzwań), iż nieobce stają się dla nich (wpisane w najwyższy poziom ww. piramidy) pozytywne emocje związane z odczuwaniem autonomii i sensu pracy.

Bibliografia

- Abdel Hadi S., Bakker A.B., Häusser J.A. (2021), *The Role of Leisure Crafting for Emotional Exhaustion in Telework During the COVID-19 Pandemic*, „Anxiety, Stress, and Coping”, Vol. 34(5), s. 530-544, <https://doi.org/10.1080/10615806.2021.1903447>.
- Abukhalifa A.M.S., Mohd Kamil N.L., Aboramadam M., Nordin W.N.A.W.M. (2025), *Unveiling Job Satisfaction NPO's Employees: The Impact of High Involvement Work Practices and the Intervening Role of Job Crafting*, „Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance”, <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2024-0173>.
- Al-Mansoori R.S., Koç M. (2019), *Transformational Leadership, Systems, and Intrinsic Motivation Impacts on Innovation in Higher Education Institutes: Faculty Perspectives in Engineering Colleges*, „Sustainability”, Vol. 11(15), <https://doi.org/10.3390/su11154072>.
- Allan B.A., Batz-Barborich C., Sterling H.M., Tay L. (2019), *Outcomes of Meaningful Work: A Meta-Analysis*, „Journal of Management Studies”, Vol. 56(3), s. 500-528, <https://doi.org/10.1111/joms.12406>.
- Alsayyed N.M., Suifan T.S., Sweis R.J., Kilani B.A. (2020), *The Impact of Transformational Leadership Organizational Performance Case Study: The University of Jordan*, „International Journal of Business Excellence”, Vol. 20(2), s. 169-190.
- Amabile T.M. (1985), *Motivation and Creativity: Effects of Motivational Orientation on Creative Writers*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 48(2), s. 393-399.
- Amabile T.M. (1989), *Growing Up Creative Nurturing a Lifetime of Creativity*, CEF, Buffalo.
- Amabile T.M., Barsade S.G., Müller J.S., Staw B.M. (2005), *Affect and Creativity at Work*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 50(3), s. 367-403.
- Amabile T.M., Kramer S. (2011), *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*, „Harvard Business Press”.
- Antonovsky A. (1997), *Salutogenese. Zur Entmystifizierung der Gesundheit*, Dgvt, Tübingen.
- Antonovsky A. (2005), *Rozwikłanie tajemnicy zdrowia. Jak radzić sobie ze stresem i nie zachorować*, Wydawnictwo Instytutu Psychiatrii i Neurologii, Warszawa.
- Antosch-Bardohn J. (2021), *Kreativität für die Wissenschaft. Wie Sie kreative Methoden in Forschung und Lehre einsetzen*, BRILL, Schöningh.
- Ariani D.W. (2025), *Examining the Impact of Job Crafting Work-Life Balance, and Procrastination on Performance Enhancement*, „Problems and Perspectives in Management”, Vol. 23(1), s. 482-495.
- Armstrong M., Taylor S. (2017), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management, Practice. A Guide to the Theory and Practice of People Management*, Kogan Page, London.
- Asfar B., Masood M., Umrani W.A. (2019), *The Role of Job Crafting and Knowledge Sharing on the Effect of Transformational Leadership on Innovative Work Behavior*, „Personnel Review”, Vol. 48(3), s. 1186-1208, <https://doi.org/10.1108/PR-04-2018-0133>.
- Ashford S.J., Caza B.B., Reid E.M. (2018), *From Surviving to Thriving in the Gig Economy: A Research Agenda for Individuals in the New World of Work*, „Research in Organizational Behavior”, Vol. 38(4), s. 23-41, <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>.

- Audenaert M., George B., Bauwens R., Decuypere A., Descamps A.-M., Maylaert J., Decramer A. (2020), *Empowering Leadership, Social Support, and Job Crafting in Public Organizations: A Multilevel Study*, „Public Personnel Management”, Vol. 49(3), s. 367-392, <https://doi.org/10.1177/0091026019873681>.
- Avolio B.J., Keng-Highberger F.T., Lord R.G., Hannah S.T., Schaubroeck J.M., Kozlowski S.W. (2022), *How Leader and Follower Prototypical and Antitypical Attributes Influence Ratings of Transformational Leadership in an Extreme Context*, „Human Relations”, Vol.75(1), s. 441-474.
- Ayachit M., Chitta S. (2022), *A Systematic Review of Burnout Studies from the Hospitality Literature*, „Journal of Hospitality Marketing & Management”, Vol. 31(2), s. 125-144, <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>.
- Baba V.V., Jamal M. (1991), *Routinization of Job Context and Job Content as Related to Employee's Quality of Working Life: A Study of Canadian Nurses*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 12(5), s. 379-386.
- Bacaksiz F.E., Tuna R., Harmanci Serren A.K. (2017), *The Relationship between Organizational Identification, Job Performance, and Job Crafting: A Study Among Nurses*, „International Journal of Caring Sciences”, Vol. 10(1), s. 251-259.
- Badri S.K.Z., Ngo M.S.M., Yusof J. (2025), *Burned Out' Millennials! Can Job Crafting Promote Employee Well-Being in the SMEs?*, „Review of Managerial Science”, <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00862-5>.
- Baka L. (2013), *Wymagania i zasoby w pracy a wypalenie zawodowe i zaangażowanie w pracy nauczycieli. Empiryczna weryfikacja modelu Wymagania w Pracy – Zasoby*, Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza, Częstochowa.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2014), *The Job Demands-Resources Theory* [w:] P.Y. Chen, C.L. Cooper (red.), *Work and Wellbeing: Wellbeing: A Complete Reference Guide*, vol. III, John Wiley & Sons, West Sussex, s. 37-65.
- Bakker A.B., Demerouti E. (2017), *Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward*, „Journal Occupational Health Psychology”, Vol. 22(3), s. 273-285.
- Bakker A.B., Demerouti E., Sanz-Vergel A. (2023), *Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later*, „Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 10(1), s. 25-53, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.
- Bakker A.B., Sanz-Vergel A. (2013), *Weekly Work Engagement And Flourishing: The Role of Hindrance and Challenge Job Demands*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 83(3), s. 397-409.
- Bakker A.B., Tims M., Derks D. (2012), *Proactive Personality And Job Performance: The Role of Job Crafting and Work Engagement*, „Human Relations”, Vol. 65(10), s. 1359-1378, <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>.
- Bal P.M., Dorenbosch L. (2015), *Age-related Differences in the Relations Between Individualized HRM and Organizational Performance: A Large Scale Employer Survey*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 25, s. 41-61.
- Balon U. (2006), *Przegląd wybranych modeli klasyfikacji kosztów jakości*, „Problemy Jakości”, czerwiec, s. 15-19.
- Bank J. (1992), *The Essence of Total Quality Management*, Prentice-Hall, London.
- Bank J. (1996), *Zarządzanie przez jakość*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Barrick K., Mount M.K., Li N. (2013), *The Theory of Purposeful Work Behavior: The Role of Personality, Higher-Order Goals, And Job Characteristics*, „The Academy of Management Review”, Vol. 38(1), s. 132-153, <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0479>.

- Barringer M.W., Milkovich G.T. (1998), *Atheoretical Exploration of the Adoption and Design of Flexible Benefit Plans: A Case of Human Resource Innovation*, „Academy of Management Review”, Vol. 23, s. 305-324.
- Bass B.M., Riggio R.E. (2006), *Transformational Leadership*, Psychology Press, New York.
- Bauman Z., Leoncini T. (2018), *Phynne pokolenie*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa.
- Becker B.E., Gerhart B. (1996), *The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 39(4), s. 779-801, <https://www.jstor.org/stable/256712>.
- Becker B.E., Huselid M.A. (2006), *Strategic Human Resource Management: Where Do We Go from Here?*, „Journal of Management”, Vol. 32(6), s. 898-925, <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>.
- Becker B.E., Huselid M.A., Ulrich D. (2001), *The HR Score Card: Linking People, Strategy and Performance*, „Harvard Business School Press”, Boston M.A.
- Beckford J. (2009), *Quality. A Critical Introduction*, Routledge, London.
- de Beer L.T., Tims M., Bakker A.B. (2016), *Job Crafting and its Impact on Work Engagement and Job Satisfaction in Mining and Manufacturing*, „South African Journal of Economic and Management Sciences”, Vol. 19(3), s. 400-412, <https://doi.org/10.17159/2222-3436/2016/v19n3a7>.
- Bender P.M. (2020), *Grenzen der Personalisierung des dispositiven Rechts* [w:] E. Beyer, K. Erler, Ch. Hartmann, M. Kramme, M.F. Müller, T. Pertot, E. Tuna, F.M. Wilke (red.), *Privatrecht 2050 – Blick in die digitale Zukunft*, Nomos, Baden-Baden, s. 33-61.
- Bengtsson M. (2016), *How to Plan and Perform a Qualitative Study Using Content Analysis*, „NursingPlusOpen”, Vol. 2, s. 8-14, <https://doi.org/10.1016/j.npls.2016.01.001>.
- Berelson B. (1952), *Content Analysis in Communication Research*, Free Press, New York.
- Berg J.M., Dutton J.E., Wrzesniewski A., Bakker W.E. (2008), *Job Crafting Exercise*, <http://www.jobcrafting.org>.
- 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”, Vol. 31(2-3), s. 158-186, <https://doi.org/10.1002/job.645>.
- Berg J.M., Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2013), *Job Crafting Exercise*, Regents of the University of Michigan.
- Bergmann F. (2017), *Neue Arbeit, neue Kultur*, Freiburg im Breisgau, Arbor Verlag.
- Besen Y. (2006), *Exploitation or Fun? The Lived Experience of Teenage Employment in Suburban America*, „Journal of Contemporary Ethnography”, Vol. 35(3), s. 319-340.
- Binder U. (2013), *Nachhaltige Unternehmensführung: Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften*, Haufe Fachbuch.
- Binder U. (2024), *Nachhaltigkeitsberichterstattung in mittelständischen Unternehmen: Vorbereitung, Umsetzung, Praxistipps*, Haufe Fachbuch.
- Bindl K., Unsworth K.I., Gibson C.B., Stride Ch.B. (2019), *Job Crafting Revisited: Implications of an Extended Framework for Active Changes at Work*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 104(5), s. 605-628, <https://doi.org/10.1037/apl0000362>.
- Binyamin G., Kollenscher E., Carmeli A. (2020), *Architectural Leadership and Structuring of HRM Processes: From Leading People to Leading Processes*, „Academy of Management Proceedings”, Vol. 2020(1).
- Bisgaard S. (1990), *Quality Engineering and Taguchi Methods: A Perspective*, University of Wisconsin, Madison.

- Bor S.E. (2011), *Echo Chamber Phenomenon* [w:] K. Harvey (red.), *Encyclopedia of Social Media and Politics*, Sage Publications, Los Angeles-London-New Delhi-Singapore-Washington, DC.
- Böttcher N., Kauffeld S. (2025), *Enhancing Workplace Support Digitally: Evaluating the Impact of a Job Crafting and Wise Intervention*, „Gruppe. Interaction. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie“, Nr. 50(1), s. 17-30, <https://doi.org/10.1007/s11612-025-00795-3>.
- Brauchli R., Kerk sieck P., Tušl M., Bauer G.F. (2023), *Staying Healthy During COVID-19 Crisis: Well-Being and Salutogenic Crafting Among German and Swiss Working Population*, „Health Promotion International“, Vol. 38(3) s. 1-13, <https://doi.org/10.1093/heapro/daac004>.
- Bremer O. (2024), *New Work – Neue Arbeitswelten. Rahmenbedingungen einer sich ändernden digitalen Arbeitswelt* [w:] A. Kohne (red.), *Moderne Unternehmensführung. Einordnung und Umsetzungskonzepte von Managementtrends*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 195-226.
- Brenninkmeijer V., Hekkert-Koning M. (2015), *To Craft or Not to Craft: The Relationship between Regulatory Focus, Job Crafting and Work Outcomes*, „Career Development International“, Vol. 20(2), s. 147-162.
- Bruning P., Champion M. (2018), *A Role-Resource Approach-Avoidance Model of Job Crafting: A Multi-Method Integration and Extension of Job Crafting Theory*, „Academy of Management Journal“, Vol. 61(2), s. 499-522.
- Bünnagel W. (2024), *Vom Wissenschaft über die Personalisierung zur Simulation* [w:] W. Bünnagel (red.), *Wissenskommunikation, maschinelles Lernen und Sprachmodelle*, Springer, s. 221-252.
- Bui H.T.M., Zeng Y., Higgs M. (2017), *The Role of Person-Job Fit in the Relationship Between Transformational Leadership and Job Engagement*, „Journal of Managerial Psychology“, Vol. 32(5), s. 373-386, <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2016-0144>.
- Burke R.J., Mattiesen S.B., Pallesen S. (2006), *Personality Correlates of Workaholism*, „Personal and Individual Differences“, Vol. 40, s. 1223-1233.
- Burke R.J., Ng E.S. (2007), *Workaholic Behaviours: Do Colleagues Agree?*, „International Journal of Stress Management“, Vol. 14, s. 312-320.
- Burke-Smalley L.A., Hutchins H.M. (2007), *Training Transfer: An Integrative Literature Review*, „Human Resource Development Review“, Vol. 6(3), s. 263-296, <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>.
- Burrell G., Morgan G. (1979), *Sociological Paradigms and Organizational Analysis. Elements of Sociology of Corporate Life*, Ashgate Publishing Limited, Burlington.
- Busch M.W. (2015), *Management und Dynamik teambezogener Lernprozesse*, Rainer Hampp Verlag, München.
- Busch M.W., Sichler R. (2023), *Job crafting: Die Zauberformel für sinnerfüllte Arbeit in der New Work-Welt?*, „Universitas“, Vol. 78(6), s. 39-71.
- Cai Z., Parker S.K., Chen Z., Lam W. (2023), *How Does The Social Context Fuel the Proactive Fire? A Multilevel Review and Theoretical Synthesis*, „Journal of Organizational Behavior“, Vol. 40(2), s. 209-230, <https://doi.org/10.1002/job.2347>.
- Caldwell D.F., O'Reilly C.A. (2003), *The Determinants of Team-Based Innovation in Organizations: The Role of Social Influence*, „Small Group Research“, Vol. 34(4), s. 497-517, <https://doi.org/10.1177/1046496403254395>.
- Cancian F.M., Gordon S.L. (1988), *Changing Emotion Norms in Marriage: Love and Anger in U.S. Women's Magazines Science 1990*, „Gender and Society“, Vol. 2(3), s. 308-392.
- Cenciotti R., Alessandri G., Borgogni L. (2017), *Psychological Capital and Career Success Over Time: The Mediating Role of Job Crafting*, „Journal of Leadership and Organizational Studies“, Vol. 24(3), s. 372-384, <https://doi.org/10.1177/1548051816680558>.

- Chang Y.-Y., Jansom A., Wongkhumsin N. (2025), *Unpacking the Role of Protean Career Attitudes and Job Crafting in Employee Turnover Dynamics: The View of Self-Determination Theory*, „Industrial and Commercial Training”, Vol. 57(2), s. 215-231.
- Chatman J.A. (1989), *Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit*, „Academy of Management Review”, Vol. 14(3), s. 333-349.
- Chauhan P.S., Singh O., Dwivedi R.K. (2024), *Taguchi Ansatz. Optimierung der Prozessparameter beim Drehen von Stahl mit mittleren Kohlenstoffgehalt (EN8)*, Verlag Unser Wissen.
- Chen C.-Y., Yen C.-H., Tsai F.C. (2014), *Job Crafting and Job Engagement: The Mediating Role of Person-Job Fit*, „International Journal of Hospitality Management”, Vol. 37, s. 21-28, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.10.006>.
- Cheng J.C., O-Yang Y. (2018), *Hotel Employee Job Crafting, Burnout, and Satisfaction: The Moderating Role of Perceived Organizational Support*, „International Journal of Hospital Management”, Vol. 72, s. 78-85, <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.005>.
- Chhabra B. (2015), *Person-Job Fit: Mediating Role of Job Satisfaction & Organizational Commitment*, „The Indian Journal of Industrial Relations”, Vol. 50(9), s. 638-651.
- Choi S.B., Tran T.B.H., Kang S.W. (2017), *Inclusive Leadership and Employee Well-Being: The Mediating Role of Person-Job Fit*, „Journal of Happiness Studies”, Vol. 18(6), s. 1877-1901, <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9801-6>.
- Ciechan-Kujawa M. (2005), *Rachunek kosztów jakości*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Cole N.D., Flint D.H. (2004), *Perceptions of Distributive and Procedural Justice in Employee Benefits: Flexible Versus Traditional Benefits Plans*, „Journal of Management Psychology”, Vol. 19(1), s. 19-40.
- Consiglio Ch., Alessandri G., Borgogni L., Piccolo R.F. (2013), *Framing Work Competencies Through Personality Traits: The Big Five Competencies Grid*, „European Journal of Psychological Assessment”, Vol. 29(3), s. 162-172.
- Crawford E.R., LePine J.A., Rich B.L. (2010), *Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 95(5), s. 834-848, <https://doi.org/10.1037/a0019364>.
- Csikszentmihalyi M. (1975), *Beyond Boredom and Anxiety*, Jossey-Bass, Hoboken, New York.
- Csikszentmihalyi M. (1997), *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery*, HarperCollins Publishers.
- Csikszentmihalyi M. (2008), *Urok codzienności. Psychologia emocjonalnego przepływu*, CiS, W.A.B., Warszawa.
- Csikszentmihalyi M. (2021), *Flow und Kreativität. Wie Sie Ihre Grenzen überwinden und das Unmögliche schaffen*, Klett-Cotta, Stuttgart.
- Csikszentmihalyi M., Csikszentmihalyi I.S., red. (1988), *Optimal Experience: Psychological Studies of Flow in Consciousness*, Cambridge University Press, New York.
- Cudowska A. (2004), *Kształtowanie twórczych orientacji życiowych w procesie edukacji*, Trans Humana Wydawnictwo Uniwersyteckie, Uniwersytet w Białymstoku, Białystok.
- Czerw A. (2017), *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, PWN, Warszawa.
- David S. (2017), *Sprawność emocjonalna*, Feeria, Łódź.
- De Clerq D., Pereira R. (2019), *Resilient Employees are Creative Employees, When the Workplace Forces Them To Be*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 28(3), s. 329-342, <https://doi.org/10.1111/caim.12328>.

- De Giorgio A., Barattucci M., Teresi M., Raulli G., Ballone C., Ramaci T., Pagliaro S. (2023), *Organizational Identification as a Trigger for Personal Wellbeing: Association with Happiness and Stress Through Job Outcomes*, „Journal of Community and Applied Social Psychology”, Vol. 33(1), s. 138-151, <https://doi.org/10.1002/casp.2648>.
- De Jonge J., Dormann C. (2006), *Stressors, Resources, and Strain at Work: A Longitudinal Test of the Triple-Match Principle*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 91(6), s. 1359-1374.
- De Prins, van Beirendonck L., De Vos A., Segers J. (2014), *Sustainable HRM: Bridging Theory and Practice Through the Respect Openness Continuity (ROC) – Model*, „Management Revue”, Vol. 25(4), s. 263-284.
- Dehnad K. (1988), *Quality Control, Robust Design, and the Taguchi Method*, Chapman and Hall, London.
- Dejnaka A. (2007), *Budowanie lojalności klientów*, One Press, Gliwice.
- Delmotte J. (2008), *Evaluating the HR Function: Empirical Studies on HRM Architecture and HRM System Strength*, https://www.researchgate.net/publication/28360517_Evaluating_the_HR_function_empirical_studies_on_HRM_architecture_and_HRM_system_strength (dostęp: 23.04.2025).
- Dello Russo S., Stoykova P. (2015), *Psychological Capital Intervention (PCI): Replication and Extension*, „Human Resource Development Quarterly”, Vol. 26(3), s. 329-347.
- Demerouti E., Bakker A.B., Gevers J.M. (2015), *Job Crafting and Extra-Role Behaviour. The Role of Work Engagement and Flourishing*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 91, s. 87-96, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.09.001>.
- Demerouti E., Bakker A.B., Halbesleben J.R. (2015), *Productive and Counterproductive Job Crafting: A Daily Diary Study*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 20(4), s. 457-469, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0039002>.
- Demerouti E., Bakker A.B., Nachreiner F., Schaufeli W.B. (2001), *The Job Demands-Resources Model of Burnout*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 86(3), s. 499-512, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>.
- Demerouti E., Hewett R., Haun V.C., De Gieter S., Rodriguez-Sandoz A., Skakon J. (2020), *From Job Crafting to Home Crafting: A Daily Diary Study Among Six European Countries*, „Human Relations”, Vol. 73(7), s. 1010-1035, <https://doi.org/10.1177/0018726719848809>.
- Dharwadkar K., Ansari I., Patnaik A., Mane S. (2024), *Role of Employee Value Proposition in Promoting Organizational Sustainability Initiatives* [w:] L. Prasad, A. Goncharuk, T. Fauzi, H. Doroshuk, S. Sundari (red.), *Sustainable Smart Technology Business in Global Economies*, Routledge, London, s. 394-403.
- Di Fabio A., Svicher A. (2024), *The Study Crafting Scale (SCS): Its Psychometric Properties*, „Counseling”, Vol. 17(3), s. 110-125.
- Diaz-Carrion R., Lopez-Fernandez M., Romero-Fernandez P.M. (2018), *Developing a Sustainable HRM System from a Contextual Perspective*, „Corporate Social Responsibility and Environmental Management”, Vol. 25(1), s. 1143-1153.
- Dinçer S. (2018), *Content Analysis in Scientific Research: Meta-Analysis, Meta-Synthesis, and Descriptive Content Analysis*, „Bartın University Journal of Faculty of Education”, Vol. 7, s. 176-190, <https://doi.org/10.14686/buefad.363159>.
- Dolińska-Zygmunt G. (2001), *Orientacja salutogeniczna w problematyce zdrowotnej. Model Antonovsky'ego* [w:] G. Dolińska-Zygmunt (red.), *Podstawy psychologii*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 19-25.
- Dong Y., Zhang L., Wang H.-J., Jiang J. (2022), *Why is Crafting the Job Associated with Less Prosocial Reactions and More Social Undermining? The Role of Feelings of Relative Deprivation and Zero-Sum Mindset*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 184(1), s. 175-190, <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05093-2>.

- Downe-Wamboldt B. (1992), *Content Analysis: Method, Applications and Issues*, „Health/Care for Women International”, Vol. 13(3), s. 313-321.
- Drago V., Heilman K.M. (2012), *Creativity [w:] Encyclopedia of Human Behavior*, Academic, s. 606-617.
- Drumm H.-J., red. (1989), *Individualisierung der Personalwirtschaft. Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen*, Paul Haupt, Bern.
- Dull D. (2023), *New Work – die Illusion von der grossen Freiheit. Ausprägungen der neuen Arbeitswelt*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Durmaz Y., Sevil Z. (2012), *A Theoretical Approach to Concept of the Costs of Quality*, „International Journal of Business and Social Science”, Vol. 3(11), June, s. 83-86.
- Edmondson A. (1999), *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 44(2), s. 350-383, <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edwards J. (1991), *Person-job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique [w:] C.L. Cooper, I.T. Robertson (red.), International Review of Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley and Sons, Oxford, Vol. 6, s. 283-357.
- Ehnert J. (2014), *Paradox as a Lens for Theorizing Sustainable HRM [w:] J. Ehnert, W. Harry, K.J. Zink (red.), Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin/Heidelberg, s. 247-271.
- Ehnert J. (2019), *Sustainable Human Resource Management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Physica-Verlag, Berlin/Heidelberg, s. 247-271.
- Ehnert J., Harry W. (2012), *Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Management: Introduction to the Special Issue*, „Management Review”, Vol. 3(23), s. 221-238.
- Eisenegger M., Konieczny-Wössner E. (2010), *Regularitäten personalisierter Regulationskonstitution in der medienvermittelten Kommunikation [w:] M. Eisenegger, S. Wehmeier (red.), VS Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Eisenegger M., Wehmeier S., red. (2010), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ekmekçioglu E.B., Nabawanuka H. (2023), *How Discretionary HR Practices Influence Employee Job Satisfaction: The Mediating Role of Job Crafting*, „Employee Relations”, Vol. 45(3), s. 776-793, <https://doi.org/10.1108/ER-07-2022-0326>.
- Elo S., Kääriäinen M., Kanste O., Pölkki R., Pääta K., Kyngäs H. (2014), *Qualitative Content Analysis: A Focus on Trustworthiness*, „Sage Open”, Vol. 4(1), s. 1-10.
- Erdogan B., Bauer T.N. (2009), *Perceived Overqualification and its Outcomes: The Moderating Role of Empowerment*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 94(2), s. 557-565.
- Ernst & Young (2020), *EYStudierendenstudie 2020. StudentInnen in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven*, Ernst & Young GmbH Wirtschaftsgesellschaft.
- Feigenbaum A.V. (1961), *Total Quality Control*, McGraw-Hill, London.
- Feigenbaum A.V. (1990), *Management of Quality: The Key to the Nineties*, „Journal for Quality and Participation”, Vol. 13(2), s. 14-19.
- Felger S., Paul-Kohlhoff A. (2004), *Human Ressource Management*, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf.
- Fernandez V., Gallardo-Gallardo E. (2021), *Tackling the HR Digitization Challenge: Key Factor and Barriers to hr Analytics Adoptions*, „Competit Veress Review: An International Business Journal”, Vol. 31(1), s. 162-187.
- Fireescu V. (2003), *Quality Costs, an Import Dimension of Business*, „Economic Science Series”, University of Oradea, s. 1217-1221.

- Fischer S., Eireiner C., Weber S. (2019), *Nachhaltige HR-Management, Konzepte-Rollen-Handlungsempfehlungen*, Schaeffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Fletcher L., Robinson D. (2016), *What's the Point? The Importance of Meaningful Work* [w:] IES Perspectives on HR 2016 (Report 508), Institute for Employment Studies, <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp118.pdf>
- Flynn J., Mazor A. (2017), *The Employee Experience. Culture, Engagement, and Beyond*, <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html> (dostęp: 20.04.2024).
- Fong C.Y.M., Tims M., Khapova S.N., Beijer S. (2020), *Supervisor Reactions to Avoidance Job Crafting*, „Applied Psychology”, Vol. 70(3), s. 1209-1241, <https://doi.org/10.1111/apps.12273>.
- Forest J., Mageau G.A., Sarrazin C., Morin E.M. (2010), *„Work is My Passion”: The Different Affective, Behavioral and Cognitive Consequences of Harmonious and Obsessive Passion Toward Work*, „Canadian Journal of Administrative Sciences Revue Canadienne des Sciences de l'Administration”, Vol. 28, s. 27-40, <https://doi.org/10.1002/cjas.170>.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder*, Pitman Publishing Inc., Boston.
- Fryczyńska M., Kinowska H., Lulewicz-Sas (2022), *Wymiary zrównoważonego ZZL*, „Przegląd Organizacji”, Vol. 6(989), s. 29-37.
- Furthner M. (2017), *Empowering Leadership: Mit selbstverantwortlichen Mitarbeitern zu Innovation und Spitzenleistung*, Springer Fachmedien.
- Gadacz T. (2024), *Myślenie krytyczne*, Stentor, Warszawa.
- Galewska-Kustra M. (2009), *Dwanaście kluczowych decyzji dla twórczości – stymulowanie kreatywności uczniów w koncepcji Roberta J. Sternberga* [w:] S. Popek, R.E. Bernacka, C.W. Domański, B. Gawda, D. Turska, A.M. Zawadzka (red.), *Psychologia twórczości. Nowe horyzonty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin, s. 286-296.
- Gallup Inc. (2017), *State of the American Workplace Report*, <https://www.gallup.com/workplace/238085/state-american-workplace-report-2017.aspx>.
- Gentsch P. (2002), *Personalisierung der Kundenbeziehung im Internet-Methoden und Technologien* [w:] H. Hippner, M. Merzenich, K.D. Wilde (red.), *Handbuch Web Mining in Marketing. Konzepte, Systeme, Fallstudien*, Vieweg, Berlin, s. 267-310.
- George J.M., Jones G.R. (1997), *Organizational Spontaneity in Context*, „Human Performance”, Vol. 10(2), s. 153-170.
- Ghitulescu B. (2006), *Shaping Tasks and Relationships at Work: Examining the Antecedents and Consequences of Employee Job Crafting*, University of Pittsburg, Pittsburg.
- Gibson C.B., Birkinshaw J. (2004), *The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 47(2), s. 209-226.
- Gijo E.V., Scaria J. (2012), *Product Design by Application of Taguchi's Robust Engineering Using Computer Simulation*, „International Journal of Computer Integrated Manufacturing”, September, Vol. 25(9), s. 761-773.
- Gillet N., Morin A.J.S., Diaz C., Huyghebaert-Zouaghi T. (2025), *A Longitudinal Person-Centered Investigation of the Multidimensional Nature of Employee's Perceptions*, „International Journal of Stress Management”, <https://doi.org/10.1037/str0000355>.
- Glettenberg Y. (2023), *New Work als Ansatz für Flexibilität in Organisationen*, Hochschule Ruhr West, Bachelorarbeit, https://repositorium.hs-ruhrwest.de/files/1220/Bachelorarbeit_Glettenberg.pdf (dostęp: 19.04.2025).
- Goleman D., Cherniss C. (2024), *Optimum. Inteligentne zarządzanie pracą*, Media Rodzina, Poznań.

- Golob N., Ullrich M. (2019), *New Work und keiner geht hin* [w:] *Faszination New Work: 50 Impulse für die neue Arbeitswelt*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- van Gool P.J.R. (2022), *Sourcing Creativity: The Role of Job Crafting in Social Networks*, Eindhoven University of Technology, <https://pure.tue.nl/ws/portalfiles/portal/251187643/20221219-CO-Gool-vari-hf.pdf#page=30> (dostęp: 25.01.2025).
- Gordon H., Demerouti J., Le Blanc P.M., Bakker A.B., Bipp T., Verhagen M.A.M.T. (2018), *Individual Job Redesign: Job Crafting Interventions in Healthcare*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 104, s. 98-114, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.002>.
- Gordon W.I.J. (1961), *Synectics: The Development of Creative Capacity*, New York.
- Górska J. (2004), *Kształtowanie warunków pracy w świetle regulacji europejskich* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, s. 185-198.
- Graeber D. (2018), *Bullshit-Jobs: A Theory. Vom wahren Sinn der Arbeit*, Cotta Verlag, Stuttgart.
- Gralewski J. (2009), *Testy zdolności twórczych w Polsce* [w:] M. Karwowski (red.), *Identyfikacja potencjału twórczego. Teoria – Metodologia – Diagnostyka*, Wydawnictwo ASP, Warszawa.
- Graner J. (2002), *Personalisierung als erfolgreiche Wahlkampfstrategie? Prinzessin mit dem Mahagonihaar oder geröteter Haarschopf* [w:] J. Schmid, H. Griesse (red.), *Wahlkampf in Baden-Württemberg. Organisationsformen, Strategien und Ergebnisse der Landtagswahl vom 25. März 2001*, s. 43-60.
- Grant A.M. (2007), *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, „The Academy of Management Review”, Vol. 32(2), s. 393-417, <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>.
- Green F. (2004), *Why Has Work Effort Become More Intense? Conjectures and Evidence about Effort-Biased Technical Change and Other Stories*, „Industrielle Relations”, Vol. 43, s. 709-744.
- Greenglass E.R., Frikkenbaum L. (2009), *Proactive Coping, Positive Affect, and Well-Being: Testing for Mediation Using Path Analysis*, „European Psychologist”, Vol. 14(1), s. 29-39, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1027/1016-9040.14.1.29>.
- Grewal H.S. (1992), *The Taguchi Method and its Application to Product Quality*, A graduate project submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Engineering, California State University, Northridge, <https://scholarworks.calstate.edu/concern/theses/g158bn46f>.
- Grover A., Chawla G. (2025), *Role of Employee Experience and Its Impact on Job Satisfaction: A Proposed Theoretical Model*, „NMIMS Management Review”, Vol. 33(2), s. 1-13, <https://doi.org/10.1177/09711023251332049>.
- Grudowski P. (1994), *Koncepcja strat jakościowych Taguchiego*, „Przegląd Organizacji”, nr 3, s. 26-28.
- Grześkowiak A., Patla S., Rogosz K. (2015), *Zastosowanie metody Taguchi w badaniach efektów robót strzałowych*, „Mining Science – Mineral Aggregates”, Vol. 22(1), s. 61-73.
- Guardascione A. (2022), *Approbation and Disapprobation in Husserl's Phenomenology: Navigating Value Conflicts through Justified Evaluations*, „Kultura i Wartości”, nr 34(2022), s. 27-52, <https://journals.umcs.pl/kw/article/viewFile/14281/10486>.
- Guerci M., Shau A.B.R., Solari L. (2014), *A Stackholder Perspective for Sustainable HRM* [w:] J. Ehnert, W. Harry, K.J. Zink (red.), *Sustainability and Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin/Heidelberg, s. 205-223.
- Guilford J.P. (1968), *Intelligence, Creativity, and Their Educational Implications*, Knapp, San Diego.
- Gulati A. (2016), *Attract Top Talent with Personalized Rewards*, <https://www.sciencedirect.com/journal/asia-pacific-management-review/publish/guide-for-authors>.

- Hacker W., Iwanowa A., Richter P. (1983), *Tätigkeitsbewertungssystem TBS. Handanweisung*, Psychodiagnostisches Zentrum, Berlin.
- Hackl B., Wagner M., Attmer L., Baumann D. (2017), *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*, Springer Gabler.
- Hackman J.R., Oldham G.R. (1975), *Development of the Job Diagnostic Survey*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 60(2), s. 159-170, <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Hakanen J.J., Bakker A.B., Turunen J. (2021), *The Relative Importance of Various Job Resources for Work Engagement: A Concurrent and Follow-Up Dominance Analysis*, „BRQ Business Research Quarterly”, Vol. 27(3), <https://doi.org/10.1177/23409444211012419>.
- Hall D.T. (1996), *Protean Careers of the 21st Century*, „Academy of Management Executive”, Vol. 10/4, s. 8-16.
- Hall D.T. (2004), *The Protean Career: A Quarter Century Journey*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 65(1), s. 1-13.
- Hallinger P., Suriyankietkaew S. (2018), *Science Mapping of the Knowledge Base on Sustainable Leadership, 1990-2018*, „Sustainability”, Vol. 10(12), 4846, <https://doi.org/10.3390/su10124846>.
- Hamrol A. (2005), *Zarządzanie jakością z przykładami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hansen N.K., Güttel W.H., Swart J. (2019), *HRM in Dynamic Environments: Exploitative, Exploratory, and Ambidextrous HR Architectures*, „The International Journal of HRM”, Vol. 30(4).
- Harju L.K., Hakanen J.J., Schaufeli W.B. (2016), *Can Job Crafting Reduce Job Boredom and Increase Work Engagement? A Three-Year Cross-Lagged Panel Study*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 95, s. 11-20, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.001>.
- Hasenbein M. (2023), *Mensch und KI in Organisationen. Einfluss und Umsetzung Künstlicher Intelligenz in wirtschaftspsychologischen Anwendungsfeldern*, Springer.
- Hatch M.J. (1997), *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press.
- Haufe Akademie (2019), *New Work: Warum ist die Zeit jetzt reif?*, <https://www.haufe-akademie.de/new-work?akttyp=organische/20suche&med=google&aktnr=84834&wnr=04393672>, (dostęp: 21.11.2023).
- Helmond M. (2022), *New Work, transformatorische und virtuelle Führung – Was wir aus aktuellen Krisen lernen können*, Cham.
- Herzberg F. (1987), *One More Time: How Do You Motivate Employees?*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Hird M., Sparrow P., Marsh C. (2010), *HR Structures: Are They Working?* [w:] P. Sparrow, A. Hesketh, M. Hird, C. Cooper (red.), *Leading HR*, Palgrave Macmillan, Basingstroke, s. 23-45.
- Ho N.T.T., Hoang H.T., Seet P.-S., Jones J., Pham N.T. (2022), *Career Satisfaction Antecedents or Professional Accounting Returnees in International Workplaces: An Employee Experience Perspective*, „Employee Relations: The International Journal”, Vol. 44(5), s. 1014-1029, <https://doi.org/10.1108/ER-06-2021-0258>.
- Hobfoll S.E. (2011a), *Conservation of Resource Caravans and Engaged Settings: Conservation of Resource Caravans*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 84(1), s. 116-122.
- Hobfoll S.E. (2011b), *Conservation of Resources Theory: Its Implication for Stress, Health, and Resilience* [w:] *Oxford Handbook of Stress, Health, and Coping*, s. 127-147.
- Hobfoll S.E., Halbesleben J., Neveu J.-P., Westman M. (2018), *Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences*, „Annual

- Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior”, Vol. 5(1), s. 103-128, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>.
- Hochschild A.R. (2009), *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hofmann J., Piele A., Piele Ch. (2024), *New Work, Best Practices und Zukunftsmodelle*, Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation IAO. Stuttgart.
- Hoffmann J., Raupp J. (2006), *Politische Personalisierung*, „Publizistik”, vol. 51, s. 456-478, <https://core.ac.uk/download/pdf/159147099.pdf>.
- Höge T., Schnell T. (2012), *Kein Arbeitsengagement ohne Sinnerfüllung. Eine Studie zum Zusammenhang von Work Engagement, Sinnerfüllung und Tätigkeitsmerkmalen*, „Wirtschaftspsychologie”, vol. 1, s. 91-99.
- Holman D., Escaffi-Schwartz M., Vasquez C.A., Irmer J.P., Zapf D. (2024), *Does Job Crafting Affect Employee Outcomes Via Job Characteristics? A Meta-Analytic Test of a Key Job Crafting Mechanism*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 97(1), s. 47-73, <https://doi.org/10.1111/joop.12450>.
- Horton K.E., Wanderley C.D.A. (2018), *Identity Conflict and the Paradox of Embedded Agency in the Management Accounting Profession: Adding a New Piece to the Theoretical Jigsaw*, „Management Accounting Research”, Vol. 38, s. 39-50, <https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.06.002>.
- Hsiek H.F., Shannon S.E. (2005), *Three Approaches to Qualitative Content Analysis*, „Qualitative Health Research”, Vol. 15(9), s. 1277-1288.
- Hu Q., Taris T.W., Dollard M., Schaufeli W.B. (2020), *An Exploration of the Component Validity of Job Crafting*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 29(5), s. 776-793, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/1359432X.2020.1756262>.
- Huang X., Yang F., Zheng J., Feng C., Zhang L. (2023), *Personalized Human Resource Management Via HR Analytics and Artificial Intelligence: Theory and Implications*, „Asia Pacific Management Review”, Vol. 28(4), s. 598-610, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.04.004>.
- Huff J., Sturm A.-K., Süß J. (2020), *Datengeschütztes Employee Experience Management mit People Analytics Function HR* [w:] Handbuch PersonalEntwickeln, Deutscher Wirtschaftsdienst (Wolters Kluwer Deutschland), s. 1-45, https://www.researchgate.net/publication/348191897_Datengestuetztes_Employee_Experience_Management_mit_People_Analytics.
- IBM & Globforce Framework (2016), *The Employee Experience Index – A New Global Measure of a Human Workplace and Its Impact*, https://info.enboarder.com/hubfs/PDF/The_Employee_Experience_Index.pdf (dostęp: 5.01.2023).
- Imhof K. (2010), *Personalisierte Ökonomie* [w:] M. Eisenegger, S. Wehmeier (red.), *Personalisierung der Organisationskommunikation. Theoretische Zugänge, Empirie und Praxis*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, s. 29-50.
- Ingersoll R.M. (2001), *Teacher Turnover and Teacher Shortages: An Organizational Analysis*, „American Educational Research Journal”, Vol. 38(3), s. 499-534, <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>.
- Iqbal Q. (2016), *Job-crafting and Organizational Commitment: Person-Job Fit as Moderator in Banking Sector of Pakistan*, „International Journal of Management, Accounting and Economics”, Vol. 3(12), s. 837-851.
- Jaiswal P., Charak K. (2024), *Workplace Spirituality. A Sustainable Approach for Employee Motivation* [w:] L. Prasad, A. Goncharuk, T. Fauzi, H. Doroshuk, S. Sundari (red.), *Sustainable Smart Technology Business in Global Economies*, Routledge, London, s. 194-205.
- Janneck M., Hoppe A., red. (2017), *Gestaltungs-Kompetenzen für gesundes Arbeiten. Arbeitsgestaltung im Zeitalter der Digitalisierung (Kompetenzmanagement in Organisationen)*, Springer.

- Jha A.K., Parker S. (2024), *Inception of Employee Experience. An Exhaustive Examination of Literature* [w:] L. Prasad, A. Goncharuk, T. Fauzi, H. Doroshuk, S. Sundari (red.), *Sustainable Smart Technology Business in Global Economies*, Routledge, London, s. 546-557.
- Jobst-Jürgens V. (2020), *New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Joo B.-K., Bennett R.H. (2018), *The Influence of Proactivity on Creative Behavior, Organizational Commitment, and Job Performance: Evidence from a Korean Multinational Firm*, „Journal of Information und Interdisciplinary Business Research”, Vol. 5(1), <https://scholars.fhsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1114&context=jiibr>.
- Jucks R., Hellmann J.H., Riehemann J. (2014), *E-Learning in der Hochschuldidaktik: Zum Personalisierungsgrad virtueller Lehre* [w:] M. Kraemer, U. Weger, M. Zupanic (red.), *Psychologiedidaktik und Evaluation X*, Shaker Verlag, Aachen, s. 161-168.
- Junça-Silva A., Silva A., Caetano A. (2022), *Job Crafting, Meaningful Work and Performances. A Moderated Mediation Approach of Presenteeism*, „SN Business and Economic”, Vol. 2, Article 31, <https://doi.org/10.1007/s43546-022-00203-8>.
- Jürgens P., Stark B., Magin M. (2015), *Messung von Personalisierung in Computer vermittelter Kommunikation* [w:] A. Maireder, J. Ausserhofer, Ch. Schumann, M. Taddicken (red.), *Digitale Methoden in der Kommunikationswissenschaft*, Digital Communication Research, s. 251-270, <https://doi.org/10.17174/dcr.v2.11>.
- Juran J.M. (1986), *The Quality Trilogy*, „Quality Progress”, Vol. 19(8), s. 19-24.
- Juran J.M., Gryna F.M. (1993), *Quality Planning and Analysis*, McGraw Hill, New York.
- Kand S.-C., Morris S.S., Snell S.A. (2007), *Relational Archetypes, Organizational Learning, and Value Creation: Extending the Human Resource Architecture*, „Academy of Management Review”, Vol. 32(1), s. 236-256, <https://doi.org/10-5465/amr.2007.2346406>.
- Kapica Ł., Baka Ł. (2021), *What Is Job Crafting? Review of Theoretical Models of Job Crafting*, „Medycyna Pracy. Workers' Health and Safety”, Vol. 72(4), s. 423-436, <https://doi.org/10.13075/mp.5893.01115>.
- Karasek R.A. (1979), *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 24(2), s. 285-308.
- Karna S.K., Singh R.V., Sahai R. (2012), *Application of Taguchi Method in Indian Industrie*, „International Journal of Emerging Technology and Advanced Engineering”, Vol. 2(11), s. 387-391, <https://citeseeerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&typ=pdf&doi=6619a52a416ab542731fb27ab4763156dff3a895>.
- Kasprzak E., Michalak M., Minda M. (2017), *Kwestionariusz kształtowania pracy – KKPracy. Polska adaptacja narzędzia*, „Psychologia Społeczna”, t. 12, nr 4(43), s. 459-475, http://czasopismo.badania.net/wp-content/uploads/2018/02/Kasprzak_Michalak_Minda_PS_4_2017.pdf.
- Kasturi P., Orlov A.G., Roufagalas I. (2006), *HRM Systems Architecture und Firm Performance: Evidence from SMEs in a Developing Country*, „International Journal of Commerce and Management”, Vol. 16(3/4), s. 178-196.
- Katzmayr M. (2020), *Employee Experience as a New Strategic Approach to People Management to Enhance Competitiveness*, Johannes Kepler University, Linz.
- Kaufmann A., Fustier M., Drevet A. (1975), *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.
- Kelemen M.L. (2005), *Managing Quality. Managerial and Critical Perspectives*, Sage Publications Ltd., London.
- Kendirli S., Tuna M. (2009), *Quality Costs Constitution and Effects on Financial Decision in Enterprises: Research in Corum's Enterprises*, „Proceeding of the Academy of Accounting and Financial Studies”, Vol. 14(1), s. 21-32.

- Kepes S., Delery J.E. (2006), *Designing Effective HRM Systems: The Issue of HRM Strategy* [w:] R.J. Burke, C.I. Cooper (red.), *The Human Revolution: Why Putting People First Matters*, Elsevier, Amsterdam, s. 55-76.
- Keuchel P. (2019), *Personalmanagement in der Cloud. 10 Erfolgsfaktoren für die Digitalisierung der Personalarbeit*, Haufe.
- Khorramshahgol R. (2009), *Applying Taguchi Method to Determine the Target Values in Goal Programming*, „Journal on Information and Optimization Sciences”, Vol. 30(4), s. 681-690.
- Kibaroglu G.G., Uluşan A.R., Basim H.N. (2025), *How Does Job Passion Stimulate Job Crafting Behaviours? The Role of Psychological Safety*, „Journal of East European Management”, Vol. 30(1), 39411, <https://doi.org/10.31083/JEEMS39411>.
- Kiersk-Królikowska D. (2007), *Metoda Taguchiego w planowaniu doświadczeń*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu”, nr 100, s. 129-138, <https://bazekon.uek.krakow.pl/zeszyty/153574474>.
- Kim M., Beehr T.A. (2020), *Job Crafting Mediates How Empowering Leadership and Employees' Core Self-Evaluations Predict Favorable and Unfavorable Outcomes*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 29(1), s. 126-139, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1697237>.
- Kohl K. (2016), *Becoming a Sustainable Organization: A Project and Portfolio Management Approach*, Taylor and Francis.
- Kohont A., Svetlik I., Bogićević-Milikić B. (2015), *The Evolution of the Personnel Function in Slovenia and Serbia*, „Teoria in Praksa”, Vol. 52(5), s. 925-941.
- Kokot-Ściepien P. (2014), *Rachunek kosztów jakości instrumentem controllingu w zakresie zarządzania jakością*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 804(67), s. 83-92, http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/frfu/67-2014/FRFU-67-83.pdf.
- Konecki K.T. (2014), *Socjologia emocji według Thomasa Scheffā* [w:] K.T. Konecki, B. Pawłowska (red.), *Emocje w życiu codziennym. Analiza kulturowych, społecznych i organizacyjnych uwarunkowań ujawniania i kierowania emocjami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 11-38.
- Kord B., Mahmodi H. (2019), *Modeling Structural Relationship of Teachers' Educational Performance Based on Organizational Citizenship Behavior and Mediating Job Desire*, „School Administration”, Vol. 7(4), s. 82-93, <https://doi.org/10.34785/J010.1398.506>.
- Kowalkiewicz M. (2024), *Generatywna ciekawość. Jak generatywna AI zmienia oblicze kreatywności i innowacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-249-8>.
- Kozielecki J. (1987), *Koncepcja transgresyjna człowieka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozielecki J. (1997), *Transgresja i kultura*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Kramar R. (2014), *Beyond Strategic Human Resource Management: Is Sustainable Human Resource Management the Next Approach?*, „International Journal Human Resource Management”, Vol. 25(8), s. 1069-1089.
- Krippendorff K. (2004), *Content Analysis: An Introduction to its Methodology*, Beverly Hills, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Kristof-Brown A.L., Zimmerman R.D., Johnson E.C. (2005), *Consequences of Individual's Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*, „Personnel Psychology”, Vol. 58(2), s. 281-342, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>.

- Król H. (2006), *Transformacja pracy i funkcji personalnej* [w:] H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 17-49.
- Król M., Karczewska M. (2024), *The Employee Experiences Paradigm. Applicability in Relation to Hybrid and Remote Working*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series”, Vol. 206, s. 383-395, <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/11/206-Kr%C3B3l-Karczewska.pdf>.
- Kubicek B., Paškván M., Prem R., Schöllbauer J., Till M., Cabrita J., Parent-Thirion A., Wilkens M. (2019), *Working Conditions and Workers' Health*, Office of the European Union, Luksemburg, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health>.
- Kuijpers E., Kooij D.T.A.M., Van Woerkom M. (2020), *Align Your Job with Yourself: The Relationship Between a Job Crafting Intervention and Work Engagement, and the Role of Workload*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 25(1), s. 1-16, <https://doi.org/10.1037/ocp0000175>.
- Kulesza W. (2021), *Efekt kameleona. Psychologia naśladownictwa*, Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Kulikowski K. (2015), *Zarządzanie zaangażowaniem w pracę w świetle teorii wymagań i zasobów pracy*, „Nauki o Zarządzaniu. Management Sciences”, nr 3(24), s. 80-90.
- Kumar S., Kumar A.D. (2023), *E-training Impact on Trainee Experience and Self-Assessment*, „Journal of Workplace Learning”, Vol. 35(7), s. 599-612, <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0023>.
- Kunat B. (2015), *Pasja jako kategoria badawcza – w świetle dualistycznego modelu R.J. Vallera*, „Psychologia Wychowawcza”, nr 8, s. 31-41.
- Kühl S. (2006), *Psychiatisierung, Personifizierung und Personalisierung zur personenorientierten Beratung in Organisationen*, „Organisationsberatung, Supervision, Coaching”, vol. 13, s. 391-405.
- Kwintowski A. (2013), *Praktyczne odzwierciedlenie wiedzy o kosztach jakości*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria Administracja i Zarządzanie”, nr 97(24), s. 351-359.
- Laker B., Patel C., Budhwar R., Malik A. (2020), *How Job Crafting Can Make Work More Satisfying*, <https://sloanreview.mit.edu/article/how-job-crafting-can-make-work-more-satisfying/>
- Landes M., Steiner E., Utz T. (2022), *Unternehmen im Wandel – Interdisziplinäre Wege zu Kreativität und Innovation* [w:] M. Landes, E. Steiner, T. Utz (red.), *Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*, Springer Gabler, Berlin.
- Langfred C.W. (2000), *The Paradox of Self-Management: Individual and Group Autonomy in Work Groups*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 21(5), s. 563-585, [https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1099-1379\(200008\)21:5%3C563::AID-JOB31%3E3.0.CO;2-H](https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/1099-1379(200008)21:5%3C563::AID-JOB31%3E3.0.CO;2-H).
- Laurence G.A. (2010), *Workaholism and Expansion and Contraction-Oriented Job Crafting: The Moderating Effects of Individual and Contextual Factors*, Dissertation and Theses, Syracuse University ProQuest 2010.34.29621, <https://www.proquest.com/openview/e6f0dd266f6eff8cd25aaca1d92a03bd/1?cbl=18750&pq-origste=gscholar>.
- Laurence G.A., Fried Y., Yan W., Li J. (2020), *Enjoyment of Work and Driven to Work as Motivations of Job Crafting: Evidence from Japan and China*, „Japanese Psychological Review”, Vol. 62(1), s. 1-13.
- 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”, Vol. 52(6), s. 1169-1192, <https://doi.org/10.5465/AMJ.2009.47084651>.

- Lee J.Y., Lee Y. (2018), *Job Crafting and Performance: Literature Review and Implications for Human Resource Development*, „Human Resource Development Review”, Vol. 17(3), s. 277-313, <https://doi.org/10.1177/1534484318788269>.
- Lepak D.P., Snell S.A. (1999), *The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review”, Vol. 24(1), s. 31-48.
- LePine J.A., Podsakoff N.P., LePine M.A. (2005), *A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationship Among Stressors and Performance*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48(5), s. 764-775, <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/AMJ.2005.18803921>.
- Lewin K. (1982), *Allgemeine Feldtheorie* [w:] Kurt-Lewin-Werksaugabe, K.-F. Graumann (wyd.), tom 4, Huber, Bern, s. 41-154.
- Lichtenthaler P.W., Fischbach A. (2018), *A Meta-Analysis on Promotion- and Prevention-Focused Job Crafting*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 28(1), s. 30-50.
- Lie J., Kaltiainen J., Hakanen J.J. (2024), *Job Boredom as an Antecedent of Four States of Mental Health: Life Satisfaction, Positive Functioning, Anxiety, and Depression Symptoms Among Young Employees – A Latent Change Score Approach*, „BMC Public Health”, Vol. 24(1), 907, <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18430-z>.
- Lim V.K.G., Ng J.X., Teo S.H. (2025), *Psychological Safety, Job Crafting, and Future Work Self: The Moderating Effect of Techno-Stressors*, „Information & Management”, Vol. 62(5), <https://doi.org/10.1016/j.im.2025.104143>.
- Lin B., Law K.S., Zhou J. (2017), *Why is Underemployment Related to Creativity and OCB? A Task-Crafting Exploration of the Curvilinear Moderated Relations*, „Academy of Management Journal”, Vol. 60(1), s. 156-177, <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2014.0470>.
- Lin Y.-C., Yu C., Yi C.C. (2014), *The Effects of Positive Affect, Person-Job Fit, and Well-Being on Job Performance*, „Social Behavior and Personality: An International Journal”, Vol. 42(9), s. 1537-1547, <https://psycnet.apa.org/doi/10.2224/sbp.2014.42.9.1537>.
- Lin Z., Kelly J., Trenberth L. (2011), *Antecedents and Consequences of the Introduction of Flexible Benefit Plans in China*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 22(5), s. 1128-1145.
- Lipka A. (2023), *Wartości salutogeniczne wśród norm komunikowanych interesariuszom organizacji*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, t. 150(1), s. 59-72.
- Lipka A. (2024), *Employee experience management jako perspektywa rozwoju zarządzania zasobami ludzkimi w czasach ekonomii doświadczeń. Inspiracje z customer experience management*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lipka A., Waszczak S., red. (2009), *Koszty jakości zarządzania kapitałem ludzkim a ryzyko personalne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Lipka A., Waszczak S. (2024a), *Ekonomia doświadczeń jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. Antecedencje employee experiences z perspektywy trzypięcioramiennej piramidy doświadczeń*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, <https://doi.org/10.22367/uekat.9788378759171>.
- Lipka A., Waszczak S. (2024b), *The Level of Perceived Boredom at Work and Behavioral Strategies*, „Scientific Papers of Silesian University of Technology, Organization and Management”, Vol. 202, s. 355-368, <https://managementpapers.polsl.pl/wp-content/uploads/2024/09/202-Lipka-Waszczak.pdf>.
- Lipka A., Król M., Waszczak S., Satoła M. (2008), *Wartościowanie kapitału ludzkiego organizacji (problemy metodyczne i próby ich rozwiązania)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

- Lipka A., Waszczak S., Winnicka-Wejs A. (2014), *Loyalty and Workaholism in the Method of Human Capital Evaluation (in) Organization – A Comparative Study*, „Journal of Economics and Management”, Vol. 17, s. 25-46.
- Lipka A., Winnicka-Wejs A. (2013), *Dynamika lojalności pracowników a deprecjacja kapitału ludzkiego organizacji*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 136, s. 193-208,
- Lohmann-Haislah A. (2012), *Stressreport Deutschland 2012: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Lu J.G., Akinola M., Mason M.F. (2017), „Switching On” Creativity: Task Switching Can Increase Creativity by Reducing Cognitive Fixation, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 139, s. 63-75.
- Luo B.N., Sun T., Lin C.H.(V.), Luo D., Qin G., Pan J. (2021), *The Human Resource Architecture Model: A Twenty-Year Taylor and Francis Online Review and Future Research Direction*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 32(2), s. 241-278.
- Lyons P. (2006), *Individual Competitive Changes in Jobs*, „Advances in Competitiveness Research”, Vol. 14(1), s. 90-98.
- Lyons P. (2008), *The Crafting of Jobs and Individual Differences*, „Journal of Business Psychology”, Vol. 23(1-2), s. 25-36, <https://doi.org/10.1007/s10869-008-9080-2>.
- Lyubomirsky S., Sheldon K.M., Schkade D. (2005), *Pursuing Happiness: The Architecture of Sustainable Change*, „Review of General Psychology”, Vol. 9(2), s. 111-131.
- Maden-Eyiusta C., Alten O. (2023), *Expansion-Oriented and Job Crafting and Employee Performance: A Self-Empowerment Perspective*, „European Management Journal”, Vol. 41(1), s. 79-89, <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.10.012>.
- Mageau G.A., Vallerand R.J., Charest J., Salvy S.J., Lacaille N., Bouffard T., Koestner R. (2009), *On the Development of Harmonious and Obsessive Passion: The Role of Autonomy Support, Activity Specialization, and Identification with the Activity*, „Journal of Personality”, Vol. 77(3), s. 601-646, <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x>.
- Makin P., Cooper C., Cox Ch. (2000), *Organizacja a kontrakt psychologiczny*, PWN, Warszawa.
- Manning H., Bodine K. (2012), *Customer Experience. Outside, The Power of Putting Customers at the Center of Your Business*, New Harvest, London.
- Mariappanadar S. (2003), *Sustainable Human Resource Strategy*, „International Journal of Social Economics”, Vol. 30(8), s. 906-923.
- Mariappanadar S. (2014), *The model of negative externality for sustainable HRM* [w:] J. Ehnert, W. Harry, K.J. Zink (red.), *Sustainability und Human Resource Management: Developing Sustainable Business Organizations*, Springer, Berlin/Heidelberg, s. 181-203.
- Masood H., Podolsky M., Budworth M., Karajovic S. (2023), *Uncovering the Antecedents and Motivational Determinants of Job Crafting*, „Career Development International”, Vol. 28(1), s. 33-54, <https://doi.org/10.1108/CDI-07-2022-0209>.
- Masser W.J. (1957), *The Quality Management and Quality Cost*, Industrial Quality Control.
- Matsuo M. (2019), *Personal Growth Initiative as a Predictor of Psychological Empowerment. The Mediating Role of Job Crafting*, „Human Resource Development Quarterly”, Vol. 30(3), s. 343-360, <https://doi.org/10.1002/hrdq.21347>.
- Matthews G., Zeidner M., Roberts R.D. (2017), *Emotional Intelligence, Health, and Stress* [w:] C.L. Cooper, J.C. Quick (red.), *Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*, Wiley Blackwell, Hoboken, s. 312-326.
- Mauno S., Herttalampi M., Minkkinen J., Feldt T., Kubicek B. (2023), *Is Work Intensification Bad for Employees? A Review Outcomes Over the Last Two Decades*, „Work and Stress”, Vol. 37(1), s. 100-125, <https://doi.org/10.1080/02678373.2022.2080778>.

- Mawaddah I., Susita D., Sudiarditha I.K.R. (2025), *The Influence of Proactive Personality and Job Crafting on Innovative Work Behavior Through Work Engagement As Intervening – A Study of the Local Manpower, Transmigration and Energy Office of Jakarta Province*, „Global Scientific and Academic Research Journal of Economics, Business and Management”, Vol. 4(1), s. 79-87.
- May D.R., Gilson R.L., Harter L.M. (2004), *The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 77(1), s. 11-37.
- Maylett T., Wride M. (2017), *The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers and Drive Results*, John Wiley and Sons, Hoboken, New Jersey.
- Mayo A. (2001), *The Human Value of the Enterprise: Valuating People as Assets: Monitoring, Measuring, Managing*, Nicholas Brealey Publishing, London.
- Mayring P. (2014), *Qualitative Content Analysis: Theoretical Foundation Basic Procedures and Software Solution*, Klagenfurt, https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/39517/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf.
- McIver D., Lengnick-Hall C.A., Mark L. Lengnick-Hall M.L., Ramachandran I. (2013), *Understanding Work and Knowledge Management from a Knowledge-in-Practice Perspective*, „Academy of Management Review”, Vol. 38(4).
- Meier M., Stößlein M., Mertens P. (2001), *Personalisierung von Management- und Stakeholder-Informationen-Systemen* [w:] H.U. Buhl, A. Huther, B. Reitwiesner (red.), *Information Age Economy*, 5. Internationale Tagung Wirtschaftsinformatik, cz. 5, Springer, Berlin-Heidelberg.
- Meier Magistretti I.C., Lindström B., Eriksson M. (2019), *Salutogenese kennen und verstehen*, Hogrefe, Göttingen.
- Meijerink K.J., Bos-Nehles A., de Leede J. (2020), *How Employee's Pro-Activity Translates High-Commitment HRM Systems Into Work Engagement: The Mediating Role of Job Crafting*, „The International Journal of Human Resource Management”, Vol. 31(22), s. 2893-2918, <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1475402>.
- Miao C., Humphrey R.H., Qian S. (2017), *Are the Emotionally Intelligent Good Citizens or Counterproductive? A Meta-Analysis of Emotional Intelligence and Its Relationship with Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 116, s. 144-156, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.04.015>.
- Miecznikowski W. (2010), *Genichi Taguchi*, „Problemy Jakości”, nr 5(42), s. 42-46.
- Milikić B.B. (2020), *A Conceptual Framework for Designing the Architecture of Human Resource Management*, „Economic Horizons”, Vol. 22(2), s. 119-136.
- Mirabito A.M., Solnet D., Cockburn B.S., Golubovskaya M., Hu X.(J.), McClelland L.E., Robinson R.N.S. (2025), *Crafting the Road to well-being for Precarious Frontline Workers: Explicating the Role of Jolts and Results*, „Journal of Vocational Behaviour”, Vol. 157, March, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104097>.
- Mirgaglia M., Cenciotti R., Alessandri G., Borgogni L. (2017), *Translating Self-Efficacy in Job Performance Over Time: The Role of Job Crafting*, „Human Performance”, Vol. 30(5), s. 254-271, <https://doi.org/10.1080/08959285.2017.1373115>.
- Moczyłowska J.M. (2023), *Przemysł 4.0 (?) Ludzie i technologie*, Difin, Warszawa.
- Mohanna D., Mansour S., Azeem H.-F. (2025), *Unlocking the Link Between Accountants, Perception of Innovation Job Requirements and Expected Positive Performance Outcomes: The Role of Job Crafting and Technophilia*, „Canadian Journal of Administrative Science”, <https://doi.org/10.1002/cjas.70005>.

- Mohr G., Müller A., Rigotti T., Aycan Z., Tschan F. (2006), *The Assessment of Psychological Strain in Work Contexts*, „European Journal of Psychological Assessment”, Vol. 22(3), s. 98-206.
- Moreira A., Encarnação, T., Viseu J., Sousa M.J. (2022), *Job Crafting and Job Performance: The Mediating Effect of Engagement*, „Sustainability”, Vol. 14(22), <https://doi.org/10.3390/su142214909>.
- Morgan D.L. (1993), *Qualitative Content Analysis: A Guide to Paths Not Taken*, „Qualitative Health Research”, Vol. 3(1), s. 112-121.
- Morgan J. (2017), *Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspace They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*, John Wiley and Sons, New Jersey.
- Morreale S.P., Spitzberg B.H., Barge J.K. (2017), *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morstatt A.J., Bauer G.F., de Bloom J., Roman Z.J., Tušl M., Kerksieck P. (2025), *Crafting for Health: A Longitudinal Study of Job and Off-Job Crafting Changes during the COVID-19 Pandemic*, „Occupational Health Science”, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s41542-025-00222-5>.
- Moulik M., Giri V.N. (2023), *Job Crafting for Workplace Happiness: A Study of Millennials Across Indian Service Sectors*, „Business Perspectives Research”, Vol. 12(1), <https://doi.org/10.1177/22785337221148252>.
- Mühlbauer D. (2023), *Der Weg zur Smart-Work-Experience. Die Zukunft der Arbeit zwischen HR-Tech und HR-Touch-43 inspirierende Use Cases*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Mukherjee T., Dhar R.L. (2023), *Unraveling the Black Box Job Crafting Interventions: A Systematic Literature Review and Future Prospects*, „Applied Psychology”, Vol. 72(3), s. 1270-1323, <https://doi.org/10.1111/apps.12434>.
- Müller E.B. (2017), *Job Crafting Leadership* [w:] C. von Au (red.), *Struktur und Kultur einer Leadership-Organisation: Holistik, Wertschätzung, Vertrauen, Agilität und Lernen*, Springer, s. 141-156.
- Murphy K., Tierney W. (2020), *What has Changed and What has Not* [w:] B. Hoffman, M. Shoss, L. Wegman, *The Cambridge Handbook of the Changing Nature of Work*, Cambridge University Press, Cambridge, s. 42-66.
- Myszewski J.M. (2005), *Po prostu jakość: podręcznik zarządzania jakością*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- Nair D.S., Thomas S., Vijay A. (2024), *Sustaining Workplace Harmony: Analyzing Its Impact on Job Autonomy Among Bank Employees for Long Term Sustainability* [w:] L. Prasad, A. Goncharuk, T. Fauzi, H. Doroshuk, S. Sundari (red.), *Sustainable Smart Technology Business in Global Economies*, Routledge, London, s. 56-62.
- Nessmann K. (2008), *Personal Communication Management – eine verantwortungsvolle Aufgabe. Theoretische Verortung und Begriffsbestimmung*, „PR Magazin”, vol. 11, s. 61-66.
- Neuendorf K.A. (2017), *The Content Analysis Guidebook*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Newman A., Donohue R., Eva N. (2017), *Psychological Safety: A Systematic Review of the Literature*, „Human Resource Management Review”, Vol. 27(3), s. 521-535, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.01.001>.
- Nęcka E. (1994), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.
- Nęcka E. (2003), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Nęcka E. (2012), *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk (Wydanie II).

- Nęcki Z. (2000), *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków-Kluczbork.
- Ng T.W., Feldman D.C. (2010), *The Relationship of Age with Job Attitudes: A Meta-Analysis*, „Perspectives of Psychology”, Vol. 63(3), s. 677-718, <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01184.X>.
- Ng T.W., Kopmann J., Parker S.K. (2022), *Promoting Idea Exploration and Harmonization in the Creative Process: Cultivating Interdependence and Employees, Perspective – Taking Are Key*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 31(4), s. 567-582.
- Ngo M.S.M., Mustafa M.J., Butt M.M. (2023), *When and Why Employees Take Charge in the Workplace: The Roles of Learning Goal Orientation, Role-Breadth Self-Efficacy and Co-Worker Support*, „Review of Management Science”, Vol. 17(5), s. 1681-1702, <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00568-y>.
- Nielsen K. (2017), *Leaders Can Make or BREak an Intervention – But Are They the Villains of the Piece?* [w:] E.K. Kelloway, K. Nielsen, J.K. Dimoff (red.), *Leading to Occupational Health and Safety: How Leadership Behaviours Impact Organizational Safety and Well-Being*, John Wiley and Sons, Oxford, s. 197-210.
- Nielsen K., Abildgaard J. (2012), *The Development and Validation of a Job Crafting Measure for use with Blue-Collar Workers*, „Work and Stress”, Vol. 26(4), s. 365-384, <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.733543>.
- Niessen C., Weseler D., Kostova P. (2016), *When and Why do Individuals Craft Their Jobs? The Role of Individual Motivation and Work Characteristics for Job Crafting*, „Human Relations”, Vol. 69(6), s. 1287-1313, <https://doi.org/10.1177/0018726715610642>.
- Norma ISO 9000, lexdigital.pl/iso-9001 (dostęp: 19.04.2025).
- Norma ISO 9001:2015, lexdigital.pl/iso-9001 (dostęp: 19.04.2025).
- Nowak E., Wierzbński M. (2010), *Rachunek kosztów. Modele i zastosowania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Nuis J.W., Peters P., Bloome R., Kievit H. (2021), *Dialogues in Sustainable HRM: Examining and Positioning Intended and Continuous Dialogue in Sustainable HRM Using a Complexity Thinking Approach*, „Sustainability”, Vol. 13(19), 10853, <https://doi.org/10.3390/su131910853>.
- Nürnberg V. (2023), *Employee Experience. Erfolgreich agile und integrierte Lösungen für Mitarbeiter gestalten*, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg.
- Ogut H., Archi Y.E., David L.D. (2023), *Current Trends in Sustainable Organization Management*, „Oeconomia Copernicana”, Vol. 14(1), s. 11-49.
- Oprea B.T., Barzin L., Virgă D., Iliescu D., Rusu A. (2019), *Effectiveness of Job Crafting Interventions: A Meta-Analysis and Utility Analysis*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 28(6), s. 723-741, <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1646728>.
- O’Quin K., Besemer S.P. (1989), *The Development, Reliability, and Validity of the Revised Creative Product Semantic Scale*, „Creativity Research Journal”, Vol. 2(4), s. 267-278, <https://doi.org/10.1080/10400418909534323>.
- O’Reilly C.A., Tushman M.L. (2013), *Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future*, „Academy of Management Perspectives”, Vol. 27(4), s. 324-338.
- Osburn J.J. (2019), *Why Personalized Recruiting Matters More Than Ever*, <https://news.clearancejobs.com/2019/02/11/why-personalized-recruiting-matters-now-more-than-ever/>.
- Owusu N.K., Boateng P.M., Agyei P.M., Annan J.M., Ayensu E., Andoh R.P.K. (2025), *Job Autonomy and Innovative Work Behaviour Among Teachers in Ghana Mediating Role of Employee Work Engagement*, „On the Horizon”, Vol. 33(2), s. 186-198, <https://doi.org/10.1108/OTH-06-2024-0032>.

- Pabian A. (2017a), *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zmian organizacyjnych*, „Przegląd Organizacji”, vol. 8(931), s. 11-16.
- Pabian A. (2017b), *Zrównoważone przedsiębiorstwo jako rezultat zarządzania strategicznego* [w:] A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 363-376.
- Pabian A.M. (2019), *Marketing zmysłów jako koncepcja multisensorycznego oddziaływania na konsumentów*, „Marketing i Rynek”, t. XXVI, nr 7, s. 31-40.
- Papasabbas L., Pfuderer N. (2021), *New Work. Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen*, Peek & Cloppenburg, Düsseldorf.
- Park Y., Lim D.H., Kim W., Kang H. (2020), *Organizational Support and Adaptive Performance: The Revolving Structural Relationships Between Job Crafting, Work Engagement, and Adaptive Performance*, „Sustainability”, Vol. 12(12), <https://doi.org/10.3390/SU12124872>.
- Parker S.K., Bindl U.K. (2017), *Proactivity at Work: A Big Picture Perspective on a Construct that Matters* [w:] S.K. Parker, U.K. Bindl (red.), *Productivity at Work: Making Things Happen in Organizations*, Routledge, London, s. 1-22.
- Parker S.K., Knight C. (2024), *The SMART Model of Work Design: A Higher Order Structure to Help See the Wood from the Threes*, „Human Resource Management”, Vol. 63(2), s. 265-291.
- Parker S.K., Andrei P.M., Van den Broeck A. (2019), *Poor Work Design Begets Poor Work Design: Capacity and Willingness Antecedents of Individual Work Design Behavior*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 104(7), s. 907-928, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/apl0000383>.
- Parker S.K., Knight C., Klonek F.E., Zhang F., red. (2025), *Transformative Work Design. An Integrative Framework*, Society for Industrial and Organizational Psychology, Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/oso/9780197692554.003.0001>.
- Pasikowski T. (2000), *Stres i zdrowie: podejście salutogeniczne*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Patel P.C., Messersmith J.G., Lepak D.P. (2013), *Walking the Tightrope: An Assessment of the Relationship Between High-Performance Work Systems and Organizational Ambidexterity*, „Academy of Management Journal”, Vol. 56(5), s. 1420-1442.
- Pearce C., Sims H. (2002), *Vertical Versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors*, „Group Dynamics: Theory, Research, and Practice”, Vol. 6(2), s. 172-197.
- Peiris J.M.P.M., Madushani A.M.I. (2025), *The Role of Transformational Leadership Style in Creating Job Crafting Behavior*, „UKR Journal of Economics, Business and Management”, Vol. 1(1), s. 30-49.
- Pereira S.P.M., Corrcia P.M.A.R., Da Palma P.J., Pitacho L., Lunardi F.C. (2022), *The Conceptual Model of Role Stress and Job Burnout Judges: The Moderating Role of Career Calling*, „Laws”, Vol. 11(42), <https://doi.org/10.3390/laws11030042>.
- Perez-Fuentes M.d.C., Jurado M.d.M.M., Linares J.J.G., Ruiz N.F.O. (2018), *The Role of Emotional Intelligence in Engagement in Nurses*, „International Journal of Environmental Research and Public Health”, Vol. 15(9), <https://doi.org/10.3390/ijerph15091915>.
- Peternek P. (2006), *Metody konstrukcji planów eksperymentów z wykorzystaniem standardowych i zmodyfikowanych tablic ortogonalnych Tauguchiego*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu”, nr 1105, s. 111-126.
- Petrou P., Demerouti E. (2015), *Trait-level and Week-Level Regulatory Focus as a Motivation to Craft a Job*, „Career Development International”, Vol. 20 (2), s. 102-118.

- Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2015), *Job Crafting in Changing Organizations: Antecedents and Implications for Exhaustion and Performance*, „Journal of Occupational Health Psychology”, Vol. 20(4), s. 470-480, <https://doi.org/10.1037/a0039003>.
- Petrou P., Demerouti E., Schaufeli W.B. (2018), *Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviours for Successful Organizational Change*, „Journal of Management”, Vol. 44(5), s. 1766-1792, <https://doi.org/10.1177/0149206315624961>.
- Petrou P., Demerouti E., Peeters M.C., Schaufeli W.B., Hetland J. (2012), *Crafting – A Job on a Daily Basis: Contextual Correlates to the Link to Work Engagement*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 33(8), s. 1120-1141, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.1783>.
- Petrou P., Demerouti E., Xanthopoulou D. (2016), *Regular Versus Cutback-Related Change Contexts of Different Nature*, „International Journal of Stress Management”, Vol. 24(1), s. 62-85, <https://doi.org/10.1037/str0000033>.
- Pine II J., Gilmore J.H. (1999), *The Experience Economy*, „Harvard Business School Press”, Boston.
- Piowar-Sulej K. (2021), *Core Functions of Sustainable Human Resource Management. A Hybrid Literature Review with the Use of H-Classics Methodology*, „Sustainable Development”, Vol. 29(4), s. 671-693.
- Plattner H., Meinel Ch., Weinberg U. (2009), *Design Thinking – Innovationen lernen – Ideenwelten öffnen*, mi-Wirtschaftsbuch, München.
- Poiger J., Brückelmeier M. (2022), *Stress & Kreativität [w:] Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 73-93.
- Pollack J.M., Ho V.T., O’Boyle E.H., Kirkman B.L. (2020), *Passion at Work: A Meta-Analysis of Individual Work Outcomes*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 41(4), s. 311-331, <https://doi.org/10.1002/job.2434>.
- Pöppel E., Wagner B. (2012), *Von Natur aus kreativ: Die Potenziale des Gehirns entfalten*, Hanser, Gliching.
- Popiel H. (2019), *Rachunek kosztów jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 14(1), s. 167-184.
- Porczyńska-Ciszewska A. (2013), *Cechy osobowości a doświadczanie szczęścia i poczucia sensu życia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Przegalińska A. (2016), *Istoty wirtualne. Jak fenomenologia zmieniała sztuczną inteligencję*, Universitas, Kraków.
- Przybylska I. (2019), *Kultura emocjonalna szkoły – wprowadzenie [w:] I. Przybylska (red.), Kultura emocjonalna szkoły – czasoprzestrzeń doświadczania emocji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice, s. 9-29.
- Puchalska-Kamińska M., Czerw A. (2017), *Poczucie sensu pracy – czym jest i jak je wspierać? [w:] T. Chirkowska-Smolak, A. Hauziński (red.), Zarządzanie oparte na dowodach. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Libron – Filip Lohner, Kraków, s. 55-64.
- Puchalska-Kamińska M., Ładka-Barańska A. (2022), *Job crafting. Nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Qalati S.A., Zafar Z., Fan M., Sanchez Limón M.B., Khaskheli M.B. (2022), *Employee Performance Under Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: A Mediating Model*, „Helioyn”, Vol. 8(11), <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.
- Rahul D., Pretesh J. (2018), *Application of Taguchi-Based Design of Experiments for Industrial Chemical Processes [w:] V. Silva (red.), Statistical Approaches with Emphasis on Design of Experiments Applied to Chemical Processes*, InTech, Rijeka, s. 137-156.

- Raisch S., Birkinshaw J.B. (2008), *Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators*, „Journal of Management”, Vol. 34(3), s. 375-409.
- Randstad Deutschland (2021), *New York Trendreport. # – Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig?*, Randstad, Eschborn.
- Rao S., Samant P., Kadompatta A., Shenoy R. (2013), *An Overview of Taguchi Method: Evolution, Concept and Interdisciplinary Applications*, „International Journal of Scientific and Engineering Research”, October, Vol. 4(10), s. 621-626.
- Reckwitz A. (2021), *Die Erfindung der Kreativität. Zum Prozess gesellschaftlicher Ästhetisierung*, Surkamp, Berlin.
- Reiss M. (1981), *Humanisierung in der Führung Forschung: Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung*, 5, s. 276-287, <https://core.ac.uk/download/pdf/147553896.pdf>.
- Rheinberg F. (2006a), *Intrinsische Motivation und Flow-Erleben* [w:] J. Heckhausen, H. Heckhausen (red.), *Motivation und Handeln*, Springer Medizin Verlag, Heidelberg, s. 331-354.
- Rheinberg F. (2006b), *Motivation*, Urban-Taschenbücher, Kohlhammer, Stuttgart.
- Ridder H.-G., McCandless Baluch A., Piening E.P. (2012), *The Whole is More Than the Sum of Its Parts? How HRM is Configured in Nonprofit Organizations and Why It Matters*, „Human Resource Management Review”, Vol. 22(1), s. 1-14.
- Riemer K. (2002), *Personalisierung am Beispiel des Internet-Handels* [w:] D. Ahlert, J. Becker, R. Knacksted, M. Wunderlich (red.), *Customer Relationship Management im Handel*, Roland Berger-Reihe: *Strategisches Management für Konsumgüterindustrie und -handel*, Springer, Berlin, Heidelberg, s. 103-127, http://www.amazon.de/exec/obidos/ASIN/3540429026/qid=1026304113/sr=8-1/ref=sr_aps_prod_1_1/302-0455580-6576830.
- Ritchie F., Smit J., Pavely N., Sapelli L., Bain R., Lees A., Richtie J.M. (2024), *Using the Taguchi Method to Test IPM Strategies*, https://agro.au.dk/fileadmin/euroblight/Workshops/Netherlands/Presentations/Session5_Control/6_Faye_Ritchie.pdf.
- Roczniowska M., Puchalska-Kamińska M. (2017), *Are Managers Also, Crafting Leaders? The Link Between Organizational Rank, Autonomy, and Job Crafting*, „Polish Psychological Bulletin”, Vol. 48(2), s. 198-211, <https://doi.org/10.1515/ppb-2017-0023>.
- Roczniowska M., Rogala A., Puchalska-Kamińska M., Cieślak R., Retowski S. (2020), *I Believe I Can Craft! Introducing Job Crafting Self-Efficacy Scale (JCSES)*, „Plos ONE”, Vol. 15(8), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0237250>.
- Rodell J.B. (2013), *Finding Meaning Through Volunteering: Why Do Employees Volunteer and What Does It Mean for Their Jobs?* „Academy of Management Journal”, Vol. 56(5), s. 1274-1294, <https://psycnet.apa.org/doi/10.5465/amj.2012.0611>.
- Rogala A., Cieślak R. (2019), *Narzędzie do pomiaru przekształcania pracy: właściwości psychometryczne polskiej wersji Job Crafting Scale*, „Medycyna Pracy”, vol. 70(4), s. 445-457, <https://medpr.imp.lodz.pl>
- Rogiers P., De Stobbeleir K., Viaene S., Stretch S. (2021), *Yourself: Benefits and Burdens of Job Crafting That Goes Beyond the Job*, „Academy of Management Discoveries”, Vol. 7(3), s. 367-380, <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0093>.
- Rohayati T., Dwidienawati D., Aniesta D. (2025), *Systematic Literature Review of Antecedents and Outcomes of Employee Experience*, „WSEAS Transactions on Computer Research”, Vol. 13, s. 14-26.
- Rose N. (2021), *Management Coaching und Positive Psychologie. Stärken stärken, sinnvoll wachsen*, Freiburg, Halle.

- Roskams M., McNeely E., Weziak-Bialowolska D., Bialowolski P. (2021), *Job Demands-Resources Modell: Its Applicability to the Workplace Environment and Human Flourishing. A Handbook of Theories on Designing Alignment Between People and the Office Environment*, Routledge, s. 27-38, <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.1201/9781003128830-3/job-demands-resources-model-michael-roskams-eileen-mcneely-dorota-weziak-bialowolska-piotr-bialowolski>.
- Rostkowski T. (2004), *Zarządzanie kompetencjami w UE* [w:] M. Juchnowicz (red.), *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa, s. 41-54.
- Rozkwitalska M. (2019), *Learning Experiences in Mono- and Intercultural Workplace Interactions: The Job-Demands-Resources Approach*, „Journal of Workplace Learning”, Vol. 31(5), s. 305-323, <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2018-0140>.
- Rönnau-Böse M., Fröhlich-Gildhoff K., Bengel J., Lyssenko L. (2022), *Resilienz und Schutzfaktoren* [w:] *Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung* (BZgA) (Hrsg.). Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention, Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden, <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i101-2.0>.
- Ruan Y., Cao Z., Han C., Sun Q. (2025), *Proactive Personality and Career Success of Higher Education Teachers: The Mediating Effects of Job Crafting*, „Journal of Psychology in Africa”, Vol. 34(6), s. 677-683.
- Ruan Y., Guo Y. (2022), *Job Complexity Moderates the Relationship Between Proactive Personality and Job Crafting*, „Journal of Psychology in Africa”, Vol. 32(6), s. 611-616, <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2121465>.
- Ruckau S. (2021), *Psychological Ownership. Eine Identitätsbasierte Betrachtung im Kontext der Unternehmensnachfolge*, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Rudolph C.W., Katz I.M., Lavigne K.N., Zacher H. (2017), *Job Crafting: A Meta-Analysis of Relationships with Individual Differences, Job Characteristics, and Work Outcomes*, „Journal of Vocational Behaviour”, Vol. 102, s. 112-138, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2017.05.008>.
- Ruisoto P., Ramirez M.R., Garcia P.A., Paladines-Kosta B., Vaca S.L. & Clemente-Suarez V.J. (2021), *Social Support Mediates the Effect of Burnout on Health in Health Care Professionals*, „Frontiers in Psychology”, Vol. 11, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.623587>.
- Runco M.A., Millar G., Acar S., Cramond B. (2010), *Torrance Tests of Creative Thinking as Predictors of Personal and Public Achievement: A Fifty-Year Follow-Up*, „Creativity Research Journal”, Vol. 22(4), s. 361-368.
- Ruparel N., Choubisa R., Seth H. (2022), *Imagining Positive Workplaces: Extrapolating Relationships Between Job Crafting, Mental Toughness and Authentic Happiness in Millennial Employees*, „Management Research Review”, Vol. 45(5), s. 599-628, <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0083>.
- Ryan R. (2009), *Self-Determination Theory and Wellbeing*, „Social Psychology”, Vol. 84, s. 822-848.
- Ryan R.M., Deci E.L. (2000), *Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions*, „Contemporary Educational Psychology”, Vol. 25(1), s. 54-67.
- Sadkowski W. (2018), *Wybrane modele rachunku kosztów jakości i ich zastosowanie*, „Przedsiębiorczość – Edukacja”, vol. 14, s. 221-233, <https://p-e.uken.krakow.pl/article/viewFile/20833296.14.16/4423>.
- Sadkowski W. (2020), *Rachunek kosztów jakości w ocenie efektywności systemów zarządzania przedsiębiorstw usługowych*, rozprawa doktorska, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

- Sadkowski W., Kołodziejczuk B. (2017), *Przegląd klasyfikacji kosztów jakości – ujęcia teoretyczne*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 472, s. 364-375.
- Sakarina S., Jenita Z.E., Cakranegara P.A., Surahman S. (2022), *Digital Transformation in Human Resource Management in the Industrial Age 4.0*, „Quantitative Economics and Management Studies (QEMS)”, Vol. 3(5), s. 750-756, <https://doi.org/10.35877/454RI.qems1067>.
- Salanova M., Schaufeli W.B. (2008), *Across-National Study of Work Engagement as a Mediator Between Job Resources and Proactive Behavior*, „International Journal of Human Resource Management”, Vol. 19(1), s. 116-131.
- Samelak O. (2024), *Źródła sensu pracy: kluczowe czynniki wspierające zaangażowanie pracowników* [w:] A. Wach, A. Metelski (red.), *Nowe odsłony i trendy psychologii w biznesie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, s. 31-48, <https://doi.org/10.18559/978-83-8211-255-9>.
- Sanders K. (2006), *The Value of HRM?! Optimising the Architecture of HRM*, „Management Review. Socio-Economic Studies”, Vol. 17(3), s. 219-222.
- Sanz-Vergel A.J., Nielsen K., Rodríguez-Muñoz A., Antino M. (2024), *What Happens at Work Does Not Always Stay at Work: Daily Job Crafting and Detachment Among Colleagues*, „Applied Psychology”, Vol. 73(2), s. 776-800, <https://doi.org/10.1111/apps.12499>.
- Savanevičiene A., Stankevičiute Z. (2014), *The Disclosure of Sustainability and Human Resource Management Linkage* ?, „Human Resource Management & Ergonomics”, Vol. 8, s. 88-104.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Van Rhenen W. (2009), *How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism*, „Journal of Organizational Behaviour”, Vol. 30(7), s. 893-917.
- Schaufeli W.B., Bakker A.B., Salanova M. (2006), *The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire*, „Educational and Psychological Measurement”, Vol. 66(4), s. 701-716, <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>.
- Schmidmayer A. (2022), *Führung und Kreativität: Wie kann individuelle Mitarbeiterkreativität im Empowerment wirksam werden?* [w:] *Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 175-200.
- Schmidt K.J. (2007), *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Schmitt B.H. (1999), *Experiential Marketing: How to Get Customers To Sense, Feel, Think, Act and relate to Your Company and Brands*, The Free Press, New York.
- Scholz Ch. (1989), *Personalmanagement*, Verlag Vahlen, München.
- Schonberger R.J., Knod E.M. (1988), *Operation Management*, Business Publications, Inc., Plano, Texas 75075.
- Schuler H., Goerlich Y. (2007), *Kreativität: Ursachen, Messung, Förderung und Umsetzung in Innovation*, Hogrefe.
- Schulz R. (1990), *Twórczość – społeczne aspekty zjawiska*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa
- Schulze G. (1992), *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*, Campus Bibliothek, Frankfurt/Main.
- Schutte N., Malouff J.M. (2020), *Connections Between Curiosity, Flow and Creativity*, „Personality and Individual Differences”, Vol. 152, Article 109555, <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109555>.
- Sharma R., Georg S. (2012), *Performance Optimization of Automobile Service Center Using Taguchi Approach*, „International Journal of Services and Operations Management”, Vol. 12(2), s. 221-243, <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2012.047106>.

- Shenavar F. (2017), *Assessment the Mediating Role Of Person-Job Fit and Psychological Ownership in the Relationship Between Job Crafting and Job Satisfaction*, „Journal of Psychology”, Vol. 20(4), s. 376-392.
- Sęk H. (2001), *Salutogeneza i funkcjonalne właściwości koherencji* [w:] H. Sęk, H. Pasikowski (red.), *Zdrowie – Stres – Zasoby*, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- Sęk H. (2014), *Orientacja patogeniczna i salutogeniczna w psychologii klinicznej* [w:] H. Sęk (red.), *Psychologia kliniczna*, PWN, Warszawa, s. 39-54.
- Sharei Z., Bidi G.A.A.D. (2025), *Health in the Workplace: The Impact of Reverse Mentoring and Job Crafting Mediating by Work Engagement*, „Journal of Health and Safety at Work”, Vol. 15(1), s. 52-69.
- Shi D., Zhang M., Constantini A., Chen L. (2025), *Crafting Work in the Social Context: A Daily Diary Study on the Impact of Ingratiation Task Crafting*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 158, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2025.104098>.
- Showkeir J.D., Showkeir M. (2006), *Human Resources: Engaging Internal Clients for Better Business Results*, „Employment Relations Today”, Vol. 33(2), s. 57-66, <https://doi.org/10.1002/ert.20108>.
- Sichler R. (2006), *Autonomie in der Arbeitswelt*, Vandenhoeck and Ruprecht, Goettingen.
- Sichler R. (2022), *New Work im Diskurs des Digitalen Humanismus*, „Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik”, vol. 23(3), s. 281-289.
- Siegrist J., Starke D., Chandola T., Godin I., Marmot M., Niedhammer I., Peter R. (2004), *The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work: European Comparisons*, „Social Science & Medicine”, Vol. 58(8), s. 1483-1499.
- Singh V.L., Singh M. (2018), *A Burnout Model of Job Crafting: Multiple Mediator Effects on Job Performance*, „IIMB Management Review”, Vol. 30(4), s. 305-315, <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.001>.
- Slemp G.R., Field J.G., Cho A.S.H. (2020), *A Meta-Analysis of Autonomous and Controlled Forms of Teacher Motivation*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 121, 103459, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103459>.
- Soucek R., Voss S., Drexler H., Moser K. (2024), *News Ways of Working and Psychological Well-Being: Work Intensity as a Target Variable of Job Resources*, „International Journal of Workplace Health Management”, Vol. 17(2), s. 353-366.
- Sukuraya A., Shimazu A., Imamura K., Namba K., Kawakam N. (2016), *Effects of a Job Crafting Intervention Program on Work Engagement Among Japanese Employees: A Pretest Posttest Study*, „BMC Psychology”, Vol. 4(1), 49, <https://doi.org/10.1186/s40359-016-0157-9>.
- Slemp G.R., Vella-Brodrick D.A. (2013), *The Job Crafting Questionnaire: A News Cale to Measure the Extent to which Employees Engage in Job Crafting*, „International Journal of Well-being”, Vol. 32(2), s. 126-146.
- Slowiak J.M., DeLongchamp A.C. (2022), *Self-Care Strategies and Job Crafting Practices Among Behavior Analysts: Do They Predict Perceptions of Work-Life Balance, Work Engagement, and Burnout?* „Behavior Analysis in Practice”, Vol. 15(2), s. 414-432, <https://doi.org/10.1007/s40617-021-00570-y>.
- Soffia M., Wood A.J., Burchell B. (2021), *Alienation ist NotBullshit: An Empirical Critique of Graeber's Theory of BS Jobs*, „Work, Employment and Society”, Vol. 36(5), <https://doi.org/10.1177/09500170211015067>.
- Sonnenburg S. (2007), *Kooperative Kreativität*, Deutscher Universitäts-Verlag.

- Stanciu J., Pascu E. (2014), *Quality Costs*, „Knowledge Horizons-Economic”, Vol. 6(4), s. 39-41, http://www.orizonturi.ucdc.ro/arhiva/2014_khe_6_pdf4/stanciu.pdf.
- Stankevičiute Z., Savanevičiene A. (2018a), *Designing Sustainable HRM: The Core Characteristics of Emerging Field*, „Sustainability”, Vol. 10(12), 4798, <https://doi.org/10.3390/su10124798>.
- Stankevičiute Z., Savanevičiene A. (2018b), *A Raising the Curtain in People Management BY Exploring How Sustainable HRM Translates to Practice: The Case of Lithuanian Organizations*, „Sustainability”, Vol. 10(12), 4356.
- Steger M.F., Dik B.J. (2009), *If One is Looking for Meaning in Life, Does it Help to Find Meaning in Work?*, „Applied Psychology: Health and Well-Being”, Vol. 1(3), s. 303-320, <https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01018.x>.
- Steger M.F., Dik B.J., Duffy R.D. (2012), *Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)*, „Journal of Career Assessment”, Vol. 20(3), s. 322-337, <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>.
- Steiner E., Landes M. (2017), *Leistungsorientierte Vergütung*, Haufe.
- Sternberg R.J. (2001), *Psychologia poznawcza*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.
- Stets J.E., Burke P.J. (2005), *New Directions in Identity Control Theory* [w:] S.R. Thyle, E.J. Lawler (red.), *Social Identification in Groups*, Emerald Group Publishing, s. 43-64.
- Stöblein M., Mertens P. (2003), *Stufen der Personalisierung in Stakeholder-Informationssystemen, VM: Professionelles Wissensmanagement – Erfahrungen und Visionen*, 2. Konferenz: *Beiträge der Professionelles Wissensmanagement*.
- Sturm A., Huff J., Weller I. (2020), *Mit People Analytics eine positive Employee Experience gestalten: Handbook HR-Management: Einfluss der Digitalisierung auf das Personalwesen*, <https://trendreport.de/experience-analytics/>.
- Sukthomya W., Tannock J.D.T. (2005), *Taguchi Experimental Design for Manufacturing Process Optimisation Using Historical Data and a Neural Network Process Model*, „International Journal of Quality and Reliability Management”, Vol. 22(5), s. 485-502, <https://doi.org/10.1108/02656710510598393>.
- Sułkowski Ł. (2014), *W poszukiwaniu paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi/HRM”, nr 6, s. 121-134.
- Sun L.Y., Aryee S., Law K.S. (2007), *High-Performance Human Resource Practices, Citizenship Behavior, and Organizational Performance: A Relational Perspective*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50(3), s. 558-577.
- Szmidt K.J. (2007), *Pedagogika twórczości*, GWP, Gdańsk.
- Szpunar M. (2018), *Kultura emocji*, „Kultura Współczesna”, nr 4(103), <https://doi.org/10.26112/kw.2018.103.01> (dostęp: 3.04.2024).
- Szymula M. (2005), *Rola kosztów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Problemy Jakości”, r. 37, nr 10, s. 40-41.
- Taguchi G. (1986), *Introduction to Quality Engineering*, Krauss International Publications, White Plains, New York.
- Taguchi G. (1987), *System of Experimental Design*, Krauss International Publications, White Plains, New York.
- Taguchi G. (1993), *Taguchi Methods: Design of Experiments*, ASI Press, University Michigan.
- Taguchi G., Chowdhury S., Wu Y. (2004), *Taguchi's Quality Engineering. Handbook*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.

- Taguchi G., Clausing D. (1990), *Robust Quality*, „Harvard Business Review”, Vol. 68, s. 65-75.
- Taguchi G., Elsayed E., Hsiang T. (1989), *Quality Engineering in Production System*, McCraw Hill, Inc., New York.
- Taguchi G., Jugulum R. (2002), *The Mahalanobis – Taguchi Strategy: A Pattern Technology System*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken.
- Takeuchi R., Lepak D.P., Wang H., Takeuchi K. (2007), *An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work-Systems and the Performance of Japanese organizations*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 92(4), s. 1069-1083.
- Tamir M., Robinson M.D. (2004), *Knowing Good from Bad: The Paradox of Neuroticism, Negative Affect, and Evaluative Processing*, „Journal of Personality and Social Psychology”, Vol. 87(6), s. 913-925, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.87.6.913>.
- Tang S.L., Aoieong R.T., Ahmed S.H. (2004), *The Use of Process Cost Model (PCM) for Measuring Quality Costs of Construction Projects: Model Testing*, „Construction Management and Economics”, Vol. 22(3), s. 263-275, <https://ideas.repec.org/a/taf/conmgt/v22y2004i3p263-275.html>.
- Teng H.Y., Chen C.Y. (2019), *Proactive Personality and Job Crafting in the Tourism Industry: Does Job Resourcefulness Matter?* „Journal of Hospitality and Tourism Management”, Vol. 41, s. 110-116, <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.010>.
- Terstiege M. (2024), *Babyboomer in Unternehmen. Eine wertvolle Ressource für die Zukunft der Arbeitswelt*, Springer.
- Tiarapuspa T., Amanatullah S.B., (2025), *Despotic Leadership, Job Crafting, dan Emotional Intelligence dalam Happiness at Work di Yokogawa Indonesia*, „Journal Bisnis Mahasiswa”, Vol. 5(2), s. 526-535.
- Tims M., Bakker A.B. (2010), *Job Crafting: Towards a New Model of individual job redesign*, „South African Journal of Industrial Psychology”, Vol. 36(2), s. 1-9, <https://doi.org/10.4102/sajip.v36i2.841>.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2012), *Development and Validation of the Job Crafting Scale*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 80(1), s. 173-186, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- 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”, Vol. 18(2), 230-240, <https://doi.org/10.1037/a0032141>.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2014a), *Daily Job Crafting and the Self-Efficacy – Performance Relationship*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 29(5), s. 490-507, [https://research.vu.nl/files/941781/Tims_%20Bakker_%20_%20Derks%20\(2014\)%20Daily%20job%20crafting%20and%20the%20self-efficacy%20-%20performance%20relationship.pdf](https://research.vu.nl/files/941781/Tims_%20Bakker_%20_%20Derks%20(2014)%20Daily%20job%20crafting%20and%20the%20self-efficacy%20-%20performance%20relationship.pdf).
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2014b), *Job Crafting and Job Performance: A Longitudinal Study*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 24(6), s. 914-928, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.969245>.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D. (2015), *Examining Job Crafting from an Interpersonal Perspective: Is Employee Job Crafting Related to the Well-Being of Colleagues?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 64(4), s. 727-753, <https://doi.org/10.1111/apps.12043>.
- Tims M., Derks D., Bakker A.B. (2016), *Job Crafting and its Relationships with Person-Job Fit and Meaningfulness: A Three-Wave Study*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 92, s. 44-53.
- Tims M., Bakker A.B., Derks D., van Rhenen W. (2013), *Job Crafting at the Team and Individual Level: Implications for Work Engagement and Performance*, „Group and Organization Management”, Vol. 38(4), s. 427-454.

- Tims M., Twelmlow M., Fong CYM (2022), *A State-Of-The-Art Overview of the Job-Crafting Research: Current Trends and Future Research Directions*, „Career Development International“, Vol. 27(1), s. 54-78, <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2021-0216>.
- Tomas J., Lee H.J., Beltac E.L., Jenkins M.R., De Witte H., Probst T.M., Maslić Seršić D. (2023), *Benefiting the Organization While Helping Yourself: A Three-Wave Study of Reciprocal Effects Between Job Crafting and Innovative Work Behaviour*, „European Journal of Work and Organizational Psychology“, Vol. 32(6), <https://doi.org/10.1080/1359432x.2023.2250094>.
- Trepanier S.G., Fernet C., Austin S., Forest J., Vallerand R.J. (2014), *Linking Job Demands and Resources to Burnout and Work Engagement: Does Passion Underlie These Differential Relationships?*, „Motivation and Emotion“, Vol. 38(3), s. 353-366, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s11031-013-9384-z>.
- Truss K., Soane E., Delbridge R., Alfes K., Shantz A., Petrov G. (2011), *Employee Engagement, Organizational Performance and Individual Well-Being: Exploring the Evidence, Developing the Theory*, „The International Journal of Human Resource Management“, Vol. 22(1), s. 232-233.
- Tsui K.-L. (1988), *Strategies for Planning Experiments Using Orthogonal Arrays and Confounding Tables*, „Quality and Reliability Engineering International“, Vol. 4(2), April/June, s. 113-122, <https://doi.org/10.1002/qre.4680040206>.
- Uglanova E., Dettmers J. (2023), *Improving Employee Mental Health Through an Internet – Based Job Crafting Intervention*, „Journal of Personnel Psychology“, Vol. 22(1), s. 20-30, <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000304>.
- Ulmann G. (1968), *Kreativitaet*, Verlag Julius Beltz, Weinheim.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*, „Harvard Business School Press“, Boston, MA.
- Unterwieser M. (2009), *Customer Relationship Management und die Personalisierung im Kontext der Unternehmenskommunikation als wirtschaftliche Erfolgsfaktoren am Fallbeispiel der Frauenthal Holding AG*, praca dyplomowa, Alpen Adria Universität Klagenfurt für Kulturwissenschaften, <https://netlibrary.aau.at/obvuklhs/content/titleinfo/2415842/full.pdf>.
- Utz T. (2022a), *Resilienz und Kreativität – Künstlerinnen und Kreative als Model für Kreativitätsfördernde, agile und resiliente Arbeitsweisen* [w:] M. Landes, T. Utz (red.), *Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*, Springer Gabler, Wiesbaden, s. 29-57.
- Utz T. (2022b), *Kreativität entwickeln – Wie man kreatives Potenzial und Innovationskraft in Unternehmen fördern kann* [w:] M. Landes, T. Utz (red.), *Kreativität und Innovation in Organisationen. Impulse aus Innovationsforschung, Management, Kunst und Psychologie*, Springer, Gabler, s. 225-249.
- Vaeth M. (2017), *Arbeit – die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutionisiert*, Verlag Gabal, Offenbach am Main.
- Vallerand R.J. (2015), *The Psychology of Passion: A Dualistic Model*, University Press, Oxford.
- Vallerand R.J., Houlfort N. (2003), *Passion at Work: Toward a New Conceptualization* [w:] S.W. Gilliland, D.D. Steiner, D.P. Skarlicki (red.), *Emerging Perspectives in Values in Organizations*, Information Age Publishing, Greenwich, CT, s. 175-204.
- Vallerand R.J., Houlfort N. (2019), *A Brief History and an Introduction* [w:] R.J. Vallenrand, N. Houlfort (red.), *Passion for Work: Theory, Research, and Applications*, Oxford University Press, Oxford, s. 13-14.
- Vallerand R.J., Mageau R.J., Elliot G.A., Dumais A.J., Demers M.A., Rousseau F. (2008), *Passion and Performance Attainment in Sport*, „Psychology of Sport and Exercise“, Vol. 9(3), s. 373-392.

- Van den Heuvel, M., Demerouti E., Peeters M.C.W. (2015), *The Job Crafting Intervention: Effects on Job Resources, Self-Efficacy, and Affective Well-Being*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 88(3), s. 511-532, <https://doi.org/10.1111/joop.12128>.
- Veldsman D., Van der Merwe M. (2025), *Work for Humans. Building Sustainable Experience Strategies*, Springer.
- Voigt K., Hakanen J.J., Brauchli R., Jenny G.J., Bauer G.F. (2016), *The Consequences of Job Crafting: A Three Wave Study*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 25(3), s. 353-362, <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>.
- Voss A.S., Soucek R., Moser K., Drexler H. (2025), *The Differentiated Roles of Resilient Behaviour and Job Crafting*, „International Journal of Environmental Research”, Vol. 22(3), 429, <https://doi.org/10.3390/ijerph22030429>.
- Walaszczyk A., Jędrzejczyk M. (2016), *Identyfikacja kosztów jakości w przedsiębiorstwach i problemy z tym związane*, „Przedsiębiorstwo i Finanse”, nr 14, s. 111-120.
- Wang H.J., Demerouti E., Le Blanc P. (2017), *Transformational Leadership, Adaptability, and Job Crafting: The Moderating Role of Organizational Identification*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 100(1), s. 185-195, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.009>.
- Wang H.-J., Demerouti E., Le Blanc P., Lu Ch.-Q. (2018), *Crafting a Job in Tough Times: When Being Proactive is Positively Related to Work Attachment*, „Journal of Occupational and Organizational Psychology”, Vol. 91(3), s. 569-590.
- Wang H., Law K.S., Hackett R.D., Wang D., Chen Z.X. (2025), *Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship Between Transformational Leadership and Followers, Performance and Organizational Citizenship Behavior*, „Academy of Management Journal”, Vol. 48(3), s. 420-432.
- Watkins R., Leigh D., red. (2009), *Handbook of Improving Performance in the Workplace*, vol. 2: *Selecting and Implementing Performance Interventions*, Pfeiffer, Asslar.
- Wawak S. (2018), *Koncepcja oceny systemu zarządzania jakością w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.
- Wątroba W. (2017), *Transgresje międzypokoleniowe późnego kapitalizmu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Werbel J.D., DeMarie S.M. (2005), *Aligning Strategic Human Resource Management and Person-Environment Fit*, „Human Resource Management Review”, Vol. 15(4), s. 247-262.
- White A.L. (1999), *Sustainability and the Accountable Corporation*, „Environment: Science and Policy for Sustainable Development”, Vol. 41(8), s. 30-43, <https://doi.org/10.1080/00139159909604786>.
- White M.D., Marsh E.E. (2006), *Content Analysis: A Flexible Methodology*, „Library Trends. John Hopkins University Press”, Vol. 55(1), s. 22-45, <http://dx.doi.org/10.1353/lib.2006.0053>.
- van Wingerden J., Bakker A.B., Derks D. (2017a), *A Test of a Job Demands-Resources Intervention*, „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 31(3), s. 686-701, <http://dx.doi.org/10.1108/JMP-03-2014-0086>.
- van Wingerden, Bakker A.B., Derks D. (2017b), *Fostering Employee Well-Being Via a Job Crafting Intervention*, „Journal of Vocational Behavior”, Vol. 100, s. 164-174, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.03.008>.
- van Wingerden, Bakker A.B., Derks D. (2017c), *The Impact of Personal Resources and Job Crafting Interventions on Work Engagement and Performance*, „Human Resource and Management”, Vol. 56(1), s. 51-67, <https://doi.org/10.1002/hrm.21758>.

- van Wingerden, Bakker A.B., Derks D. (2017d), *The Longitudinal Impact of a Job Crafting Intervention*, „European Journal of Work and Organizational Psychology”, Vol. 26(1), s. 107-119, <https://doi.org/10.1080/1359432x.2016.1224233>.
- Winiarska-Molek D. (2020), *Interwencje antystresowe w organizacji. Modele. Zarządzanie. Efektywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Wojtaś M. (2023), *Obszary zależności wartości Ja oraz pozytywne i negatywne postawy wobec pracy a dobrostan i efektywność pracownika*, praca doktorska, Uniwersytet Gdański, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Psychologii, Gdańsk, https://old.wns.ug.edu.pl/sites/default/files/postepowania_naukowe/115667/praca/doktorat_mwojtas_23052023_online.pdf.
- Wojtczuk-Turek A. (2020), *Przekształcanie pracy. Perspektywa pracownika i organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Wood D.C. (2007), *The Executive Guide to Understanding and Implementing Quality Cost Programs: Reduce Operating Expenses and Increase Revenue*, ASQ Quality Press, The United States of America.
- Wrzesniewski A., Dutton J.E. (2001), *Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work*, „Academy of Management Review”, Vol. 26(2), s. 179-201, <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4378011>.
- Wu F., Ren Z., Wang Q., He M., Xiong W., Ma G., Fan X., Guo X., Liu H., Zhang X. (2021), *The Relationship Between Job Stress And Job Burnout: The Mediating Effects of Perceived Social Support and Job Satisfaction*, „Psychology, Health and Medicine”, Vol. 26(2), s. 204-211, <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1778750>.
- Yang C.-C. (2008), *Improving the Definition and Quantification of Quality Costs*, „Total Quality Management”, March, Vol. 19(3), s. 175-191.
- Yap W.M., Badri S.K.Z. (2020), *What Makes Millennials Happy in Their Workplace?*, „Asian Academy of Management Journal”, Vol. 25(1), s. 103-121, <https://doi.org/10.21315/aamj.2020.25.1.6>.
- Yegin M. (2023), *Trumps Türkei-Politik. Populismus und Diplomatie-Personalisierung in der Außenpolitik [w:] Transatlantische Perspektiven unter Obama und Trump. Eine Vergleichsstudie zur Frage nach Kontinuität und Wandel US-amerikanischer Außen- und Sicherheitspolitik*, Springer, s. 461-489.
- Yeoman R. (2014), *Conceptualizing Meaningful Work as a Fundamental Human Need*, „Journal of Business Ethics”, Vol. 125 (2), s. 235-251, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-013-1894-9>.
- Yildiz D., Temur G.T., Beskese A., Bozbura T. (2020), *Evaluation of Positive Employee Experience Using Hesitant Fuzzy Analytic Hierarchy Process*, „Journal of Intelligent and Fuzzy Systems”, Vol. 38(1), s. 1043-1058, <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>.
- Youndt M.A., Snell S.A. (2004), *Human Resource Configurations, Intellectual Capital, and Organizational Performance*, „Journal of Managerial Issues”, Vol. 16(3), s. 337-360.
- Yukl G.A. (1998), *Leadership in Organizations*, Prentice-Hall.
- Yusoff M.N.B. (2008), *Application of Taguchi Method in the Optimization of Cutting Parameters for Surface Roughness in Turning*. A report submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of the degree of Bachelor of Mechanical Engineering Faculty of Mechanical/ Engineering, University Malaysia/Pahang, <https://core.ac.uk/download/pdf/159179674.pdf>.
- Zakriya K.S., Jones D.L. (1994), *Design Optimization in Computer – Aided Engineering Using Taguchi Concepts*, The George Washington University.
- Zaugg R.J. (2009), *Sustainable HR Management: New Perspective and Empirical Explanations*, Gabler, Wiesbaden.

- Zeithaml V.A., Varadarajan P., Zeithaml C.P. (1988), *The Contingency Approach: The Foundation and Relevance to Theory Building and Research in Marketing*, „European Journal of Marketing”, Vol. 22(7), s. 37-64, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005291>.
- Zenjob (2021), *Gen-Z-Studie: Das wünschen sich junge Arbeitnehmer*innen von ihrem Job*, Zenjob GmbH, Berlin.
- Zhan J., Bolwijn R., Casella B., Santos-Paulino A.U. (2020), *Globalne łańcuchy wartości zamienia się w regionalne*, obserwatorfinansowy.pl, 21.09.2020.
- Zhang F., Parker S.K. (2019), *Reorienting Job Crafting Research: A Hierarchical Structure of Job Crafting Concepts and Integrative Review*, „Journal of Organizational Behavior”, Vol. 40(2), s. 126-146, <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.2332>.
- Zhou W., Heesom D., Georgakis P. (2007), *Enhancing User-Centered Design by Adapting the Taguchi philosophy*, HCI'07, „Proceedings of the 12th international conference on Human-computer interaction: interaction design and usability”, s. 350-359.
- Zhou Y., Chen S., Deng X., Wang S., Shi L. (2023), *Self-efficacy and Career Resilience: The Mediating Role of Professional Identity and Work Passion in Kindergarten Teachers*, „Journal of Psychology in Africa”, Vol. 33(2), s. 165-170, <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2023.2207052>.
- Zymonik Z. (2003), *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, https://www.dbc.wroc.pl/Content/1170/PDF/zymonik_koszty_jakosci.pdf.
- Zymonik Z., Hamrol A., Grudowski P. (2013), *Zarządzanie jakością i bezpieczeństwem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Netografia

- <https://acceleraid.ai/unternehmen/blog/ai-assistenten-die-zukunft-der-personalisierung-2/> (dostęp: 23.01.2025).
- <https://airacad.com/taguchi-methods-in-operational-experimentation> (dostęp: 24.12.2024).
- <https://copymate.app/de/blog/multi/personalisierung-ein-personalisierter-ansatz-zum-kunden-als-schluesel-zum-erfolg-im-modernen-marketing> (dostęp: 23.01.2025).
- <https://emplibot.com/was-sind-effektive-e-commerce-personalisierungsstrategien> (dostęp: 23.01.2025).
- <https://gruenderplattform.de/green-economy/nachhaltigkeit-in-unternehmen> (dostęp: 17.03.2025).
- <https://itwiz.pl/jak-poprawic-relacje-pracownikow-z-praca-zapewnic-ai-i-spersonalizowane-doswiadczenia-zawodowe/> (dostęp: 27.12.2024).
- <https://liberalarts.temple.edu/directory/robert-weisberg> (dostęp: 19.04.2025).
- <https://mambiznes.pl/news/te-trendy-moga-zdominowac-hr-w-przyszlym-roku-nie-tylko-ai> (dostęp: 27.12.2024).
- <https://mfiles.pl/pl/index.php/Genichi%20Taguchi> (dostęp: 24.12.2024).
- <https://nachhaltigkeit-wirtschaft.de/pro-und-contra-nachhaltigkeit-in-der-unternehmenswelt/> (dostęp: 17.03.2025).
- <https://netzpalaver.de/2023/05/27/die-generation-z-mit-der-richtigen-personalisierungsstrategie-ansprechen/> (dostęp: 23.01.2025).
- <https://neuland.ai/news/personalisierung-durch-ki/> (dostęp: 23.01.2025).

<https://pl.adp.com/o-adp/biuro-prasowe/te-trendy-zdominuja-hr-w-2025-roku.aspx> (dostęp: 27.12.2024).

<https://www.sciencedirect.com/journal/asia-pacific-management-review/publish/guide-for-authors> (dostęp: 23.01.2025).

<https://sjp.pl/matchować> (dostęp: 9.03.2025).

<https://sjp.pwn.pl/sjp/polepszy;2503808.html> (dostęp: 18.12.2024).

<https://slang.pl/uzajebistnic/> (dostęp: 18.12.2024).

<https://spxvi.edu.pl/indeks/> (dostęp: 18.12.2024).

<https://support.microsoft.com/pl-pl/office/tworzenie-wykresu-pareto-a1512496-6dba-4743-9ab1-df5012972856> (dostęp: 24.12.2024).

<https://synonim.net/synonim/doświadczanie> (dostęp: 21.12.2024).

<https://synonim.net/synonim/polepszanie> (dostęp: 18.12.2024).

<https://synonim.net/synonim/poprawianie> (dostęp: 18.12.2024).

<https://theautomatedlab.com/article.html?content-doe-1> (dostęp: 24.12.2024).

<https://upload-magazin.de/46639-personalisierung-aber-richtig-der-effektive-weg-zu-mehr-kunden-vertrauen/> (dostęp: 23.01.2025).

<https://wawak.pl/pl/content/koszty-jakosci-model-pcm> (dostęp: 26.12.2024).

<https://wellbeingpolska.pl/najwazniejsze-trendy-hr-na-2025-rok/> (dostęp: 27.12.2024).

<https://www.dgfp.de/aktuell/dgfp-initiative-hrm-der-zukunft-studie-zeigt-12-trends-fuer-das-hr-management-der-zukunft> (dostęp: 23.01.2025).

<https://www.ifo.de/ifo-startseite> (dostęp: 17.03.2025).

<https://www.jakosc.biz/koszty-jakosci/> (dostęp: 24.12.2024).

<https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-value-of-getting-personalization-right-or-wrong-is-multiplying> (dostęp: 23.01.2025).

<https://www.miejski.pl/slowo-uzajebistnic> (dostęp: 18.12.2024).

<https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/tagdesgn-1.pdf> (dostęp: 24.12.2024).

<https://www.pb.pl/najwazniejsze-trendy-w-hr-w-2025-r-1230514> (dostęp: 27.12.2024).

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313223000295> (dostęp: 23.01.2025).

<https://www.sonnenseite.com/de/wirtschaft/nachhaltigkeit-in-unternehmen-die-vor-und-nachteile-des-gruenen-images/> (dostęp: 17.03.2025).

<https://www.startups-im-internet.de/gruenderwissen/marketing/personalisierung-im-marketing-wie-man-kundenloyalitat-aufbaut/> (dostęp: 23.01.2025).

<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalplanung/article/hrm-eine-neupositionierung-des-hrm-ist-gefragt> (dostęp: 23.01.2025).

<https://www.weka.ch/themen/personal/personalplanung-und-rekrutierung/personalstrategie/article/hrm-eine-neupositionierung-des-hrm-ist-gefragt/> (dostęp: 10.03.2025).

<https://zsl.ipiss.com.pl/resources/html/archives> (dostęp: 21.11.2024).

lexdigital.pl/iso-9001 (dostęp: 19.04.2025).

<https://sjp.pwn.pl/doroszewski/odkrywanie;5463747> (dostęp: 18.04.2025).

www.spektrum.de/lexikon/psychologie/Crespie-effect/3050 (dostęp: 19.04.2025).

Spis rysunków

0.1. Przyjęta logika procesu badawczego	10
1.1. Próba adaptacji na obszar EEM funkcji strat jakości (<i>quality loss function</i>) G. Taguchiego	24
1.2. Wykres Pareto-Lorentza w odniesieniu do negatywnych doświadczeń pracowników w zakresie uczenia się w organizacji w okresie n – przykład	26
2.1. Strategiczna Karta Wyników – kształtowanie organizacji inteligentnych emocjonalnie	36
2.2. Przykład architektury HRM odpowiadającej paradygmatowi neopozytywistyczno- -funkcjonalistyczno-systemowemu	41
2.3. Propozycja nowej, zorientowanej na <i>experience economy</i> architektury HRM (<i>EEM architecture</i> – architektury <i>Employee Experience Management</i>)	44
3.1. Wymiary <i>empowermentu</i>	61
3.2. (Potencjalne) determinanty postaw wobec <i>job craftingu</i>	71
3.3. Autonomia/sensowność pracy a pozostałe antecedencje doświadczeń pracowników	86
4.1. Idea zrównoważonej organizacji	90
4.2. <i>Sustainable organization</i> według Google Trends	91
4.3. <i>Sustainable enterprise</i> według Google Trends	91
4.4. <i>Corporate sustainability</i> według Google Trends	91
4.5. Kluczowe elementy zrównoważonego HRM	94
4.6. <i>Sustainable HRM</i> według Google Trends	95
4.7. <i>New Work</i> według Google Trends	99
4.8. Przeszkody kreatywnego <i>job craftingu</i> według koncepcji interakcji twórczej E. Nęcki – diagram Ishikawy	104
4.9. Teorie (grupy teorii) twórczości objaśniających kreatywny charakter <i>job craftingu</i>	105
4.10. Kreatywna organizacja według Google Trends	109
4.11. Koło analogii/metafor (<i>circept</i>) na temat craftującego pracownika	111
4.12. Diagram kołowy porządkujący analogie/metafory na temat <i>job craftingu</i> (do danych z tabeli 4.6)	114
4.13. Skupienia analogii/metafor na temat <i>job craftingu</i> (dla przykładu w tabeli 4.7)	116

Spis tabel

0.1. Cele opracowania i jego problematyka badawcza.....	7
1.1. Poprawianie versus polepszanie – synonimy	13
1.2. Grupy znaczeniowe słów „polepszanie” i „poprawianie”	15
1.3. Grupy znaczeniowe słowa „doświadczenie” a moduły doświadczeń w <i>experience economy</i>	16
1.4. Koszty jakości według brytyjskiego modelu J. Banka	18
1.5. Rodzaje kosztów jakości według brytyjskiego modelu J. Banka w odniesieniu do EEM – przykłady	18
1.6. Model PCM – produkcja, ZZL, EEM	19
1.7. Liczba ujawnionych negatywnych doświadczeń pracowników w zakresie uczenia się w organizacji w okresie n – przykład	25
2.1. Substrategie personalizacji doświadczeń pracowników	33
2.2. Dane źródłowe przyjęte do analizy wraz ze źródłem do ich pobrania.....	46
2.3. Przyporządkowanie zagadnień personalnych prezentowanych w 2021 roku do 2. i 4. stopnia zaproponowanej nowej architektury HRM	47
2.4. Przyporządkowanie zagadnień personalnych prezentowanych w 2022 roku do 2. i 4. stopnia zaproponowanej nowej architektury HRM	51
2.5. Przyporządkowanie zagadnień personalnych prezentowanych w 2023 roku do 2. i 4. stopnia zaproponowanej nowej architektury HRM	55
3.1. Przykłady przekształcania pracy przez nauczyciela akademickiego	65
3.2. Porównanie JCS i jej polskiej adaptacji	69
3.3. Itemy skali SCS i ich powiązanie z rodzajami <i>job craftingu</i>	72
3.4. Strategie defensywne i ofensywne radzenia sobie z nudą	75
3.5. Obniżanie ryzyka aplikacji metody TBS-K poprzedzającej <i>task crafting</i> poprzez stosowanie metody FMEA – przykład	84
4.1. Przykłady narzędzi controllingowych pomocnych w określaniu stopnia zaawansowania organizacji dążącej do zrównoważenia interesów interesariuszy (przykład <i>job craftingu</i>).....	95
4.2. Różnice w ujęciach zadań personalnych na przykładzie aktualizowania przyporządkowań: pracownicy – zadania (stanowiska) pracy.....	99
4.3. Wybrane pojęcia kreatologiczne – transfer na metodę budowania sensu pracy w postaci <i>job craftingu</i>	106
4.4. <i>Design Thinking</i> – fazy i zasady w odniesieniu do zespołowego <i>job craftingu</i>	109
4.5. Macierz ocen trafności analogii/metafor dla określenia <i>job craftingu</i> uzyskanych metodą porównywania parami	113
4.6. Wartości kąta dla analogii na temat <i>job craftingu</i>	113
4.7. Przykładowe szeregi rangowe dla analogii/metafor do pojęcia <i>job craftingu</i>	115
0.2. Transfer koncepcji kosztów jakości i związanych z nimi narzędzi na obszar EEM – synteza wyników analizy	120

Czas retencji pracowników w organizacji determinuje jakość doznawanych w nich przeżyć i lekcji z nich, czyli doświadczeń. Ich (prze)projektowanie wymaga kosztów, stąd można mówić o polepszaniu doświadczeń zatrudnionych poprzez m.in. koszty jakości. Sprzyjający temu kontekst (omówiony szczegółowo w książce) stwarzają:

- organizacja unikająca nierównowagi w zaspokajaniu potrzeb swoich interesariuszy i – jednocześnie – stawiająca na kreatywność w postaci na przykład *job craftingu*;
- struktura organizacji zorientowana na *experience economy* i *New Work (Work for Humans)*;
- kultura inteligencji emocjonalnej;
- strategia (hiper)personalizacji;
- transfer koncepcji kosztów jakości i narzędzi z nimi związanych na obszar *Employee Experience Management*, czyli nowej perspektywy zarządzania zasobami ludzkimi.



Autorzy są pracownikami Katedry Zarządzania Organizacjami od 2006 roku. Zredagowali wspólnie 5 książek naukowych oraz uczestniczyli (w ramach twórczego duetu lub w gronie kilku, najczęściej 3-4 autorów) w realizacji 13 projektów książkowych, w tym w opracowaniu wyróżnionej na Targach Książki w Warszawie Nagrodą Czytelników monografii pt. *Eksperyment w obszarze HR* oraz cieszącej się popularnością monografii pt. *Funkcjonowanie kreatywnych zespołów w kontekście stereotypizacji generacyjnej jako ryzyko w obszarze HR*. Ich wszystkie wspólne projekty dotyczą – zgodnie z ich profilem badawczym – zagadnień ekonomii behawioralnej lub psychologii w zarządzaniu.

ISBN 978-83-7875-939-3



Uniwersytet
Ekonomiczny
w Katowicach