



# job crafting

**nowa metoda budowania zaangażowania  
i poczucia sensu pracy**

malwina puchalska–kamińska  
agnieszka łądka–barańska



Wolters Kluwer

malwina puchalska–kamińska  
agnieszka łądka–barańska

# job crafting

**nowa metoda budowania zaangażowania  
i poczucia sensu pracy**

Zamów książkę w księgarni internetowej

**proinfo.pl**  
księgarnia internetowa

 Wolters Kluwer

WARSZAWA 2019

Recenzenci

*Dr hab. Małgorzata Sidor-Rządkowska, Politechnika Warszawska*

*Dr Marta Roczniwska, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny*

Wydawca

*Joanna Dzwonnik*

Redaktor prowadzący

*Joanna Ołówek*

Opracowanie redakcyjne

*Małgorzata Masłowska*

Skład i łamanie

*Andrzej Gudowski*

Projekt graficzny okładki

*Studio Kozak*

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© Fotolia/BillionPhotos.com

.....  
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przy-  
sługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście zna-  
nym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści  
i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie  
na użytek osobisty.  
.....

prawolubni

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ.

Więcej na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)

POLSKA IZBA KSIĄZKI

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2019

ISBN 978-83-8160-738-4

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: [ksiazki@wolterskluwer.pl](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)

[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

księgarnia internetowa [www.profinfo.pl](http://www.profinfo.pl)

---

# Job crafting oczami profesjonalistów

---

Koncepcja job craftingu jest mi niezwykle bliska. Wielu moich klientów coachingowych, którzy nie są w pełni zadowoleni ze swojego aktualnego miejsca pracy, myśli o zmianie. Nie są jednak gotowi na tak zdecydowane kroki, jak rezygnacja z dotychczasowej pracy i poszukiwanie nowej. Dużo lepszym pomysłem jest wprowadzanie do swojego obecnego miejsca pracy drobnych zmian, które w efekcie spowodują, że będą czuli się szczęśliwsi i bardziej spełnieni. Job crafting podpowiada, jak to zrobić.

Dlatego książka, którą trzymasz w ręku, jest tak użyteczna. Ja znalazłem w niej inspiracje i podpowiedzi, jak pracować z klientami, czy to w ramach warsztatów job craftingu, czy indywidualnych procesów. Cenię tę pozycję za liczne odwołania do badań. Praca w podejściu opartym na dowodach jest bardzo ważna dla budowania pozycji coachingu jako profesji.

*Rafał Szewczak – twój nauczyciel coachingu,  
współzałożyciel Pracowni Coachingu NOVO,  
akredytowany superwizor i coach Izby Coachingu*

Czym jest dla mnie job crafting? To spójne, oparte na dowodach, a jednocześnie bardzo zwinne w stosowaniu i praktyczne podejście do zarządzania swoją pracą i rozwojem zawodowym. To kolejne, obok coachingu, podejście stawiające na budowanie świadomości pracownika i uczące go brania odpowiedzialności za swoją pracę, jej sens i czerpaną z niej satysfakcję. Pracując jako trener

i coach kariery od kilkunastu lat, wiem, że świat biznesu potrzebuje pracowników świadomych siebie, potrzebuje pracowników zaangażowanych, nie tylko zorganizowanych i efektywnych – ale takich, którzy czują sens swojej pracy. A na to stawia job crafting! Wiem, bo stosuję w pracy ze swoimi Klientami. Wiem, bo doświadczyłam na sobie, współpracując z Job Crafting Polska. Czekam więc z niecierpliwością na książkę autorstwa tego zespołu.

*Marta Iwanowska-Polkowska – Manufaktura Rozwoju,  
leadership, life & career coach PCC ICF*

Żartobliwie mówię, że job crafting to metoda zmiany pracy dla ludzi, którzy nie chcą zmieniać pracy. Na co dzień wspieram klientów we wprowadzaniu dużych i, dla niektórych, skomplikowanych zmian zawodowych, takich jak awans, zmiana branży lub „przechodzenie na swoje”. Taki proces trwa kilka miesięcy i pozwala na nowo określić swoją tożsamość zawodową. Czasem jednak drobne modyfikacje na obecnym stanowisku w zupełności wystarczają, żeby poprawić swój dobrostan w pracy. Job crafting to sposób na samodzielne wprowadzanie takich drobnych zmian. Polecam każdemu, kto ceni sobie proste, osadzone w badaniach naukowych i skuteczne sposoby na podniesienie satysfakcji, poczucia sensu i efektywności w pracy lub biznesie. Autorki tej książki są niewątpliwie autorytetami w tej dziedzinie.

*Rafał Rodak – trener zmiany, coach, facilitator job craftingu*

---

# Spis treści

---

Wstęp .....	11
<b>Rozdział 1</b>	
Job crafting – (r)ewolucja pracy .....	15
<b>Rozdział 2</b>	
Fakty i mity na temat pracy.....	20
<b>Rozdział 3</b>	
Trendy zarządzania a job crafting.....	28
Turkus.....	30
Agile .....	35
Kaizen i lean .....	38
Podsumowanie .....	41
<b>Rozdział 4</b>	
Historia badań nad przekształcaniem pracy .....	43
Od czego to wszystko się zaczęło?.....	44
Trzy rodzaje przekształcania pracy .....	45
Dlaczego pracownicy przekształcają swoją pracę?.....	46
Jak podejście pracowników do pracy wpływa na jej przekształcanie? .....	48
Pierwszy krok w stronę (r)ewolucji w myśleniu o pracy.....	51
Nowe oblicze przekształcania pracy – koncepcja Wymagania-Zasoby Pracy .....	52

---

Kto przekształca swoją pracę? .....	63
Przekształcanie pracy w dwóch koncepcjach .....	65
<b>Rozdział 5</b>	
<b>Przykłady przekształcania pracy.....</b>	<b>68</b>
<b>Rozdział 6</b>	
<b>Korzyści z przekształcania pracy .....</b>	<b>74</b>
Co mówią badania?.....	74
Zaangażowanie .....	75
Satysfakcja z pracy .....	80
Sens pracy.....	83
Zmiana .....	86
Efektywność.....	88
<b>Rozdział 7</b>	
<b>Warsztat job crafting – metodologia.....</b>	<b>90</b>
<b>Rozdział 8</b>	
<b>Krytycznym okiem – pytania do Job Crafting Polska.....</b>	<b>125</b>
<b>Rozdział 9</b>	
<b>Jak budować środowisko przekształcania pracy w organizacji?....</b>	<b>135</b>
Przekształcanie pracy jako proces.....	135
Czy wspieranie oddolnych inicjatyw pracowników ma w ogóle sens? .....	135
Jak wspierać pracowników w przekształcaniu pracy? .....	139
Spójność wartości.....	139
Elastyczność zasobów ludzkich.....	142
Autonomia .....	144
Pozytywne relacje.....	149
Akceptacja porażek .....	159
Przekazywanie informacji zwrotnej .....	164

**Rozdział 10**

---

<b>Narzędzia motywujące do przekształcania pracy.....</b>	<b>173</b>
Intro interview.....	173
Błyskawiczny raport.....	176
12 poleceń .....	178
 <b>Bibliografia .....</b>	 <b>181</b>
 <b>O Autorkach .....</b>	 <b>191</b>





---

# Wstęp

---

Nasza wspólna historia – jako Job Crafting Polska – zaczęła się w Gdyni, gdy wszystkie trzy: Malwina Puchalska-Kamińska, Agnieszka Łądka-Barańska i Ewelina Szomborg-Gałęzowska, spotkałyśmy się na Rozwojowym Festiwalu dla Kobiet PROGRESteron. Wszystkie zgłosiłyśmy na Festiwal warsztaty z obszaru psychologii pozytywnej. Każda miała głowę pełną pomysłów i chęć tworzenia czegoś sensownego. A ponieważ wszystkie cenimy w pracy skuteczność, rzetelną wiedzę i empatię, tym „czymś” niedługo potem okazał się projekt pt. Job Crafting Polska.

Jednak nim ten dzień nastąpił, każda z osobna, pracując niezależnie, doświadczając, badając, szkoląc, nabierała pewności, że dobrostan pracowników i ich poczucie sensu pracy są kluczem do rozwoju danej organizacji. Widziałyśmy, jak budująco wpływa na ludzi praca w obszarze ich mocnych stron i wartości. Mierzyłyśmy się z wyzwaniem tworzenia spójnych systemów motywacyjnych, obejmujących wszystkich pracowników: dopiero wchodzących na rynek pracy i obecnych na nim już ponad dekadę. Obserwowałyśmy firmy IT, które prześcigały się w oferowanych benefitach, a jednak ciągle zmagaly się z rotacją pracowników i niskim poziomem ich zaangażowania. Poznawałyśmy firmy, które próbowały działać w paradygmacie turkusowym. Czytałyśmy o rozwijającej się prężnie psychologii pozytywnej i marzyłyśmy o wykorzystywaniu jej w pracy z polskimi organizacjami.

Podczas naszych pierwszych spotkań dyskutowaliśmy o tym, jak sprawić, by ludziom pracowało się lepiej, by czuli sens pracy mimo niewielkiego wpływu na kształt organizacji, w której pracują, by czuli się za nią współodpowiedzialni.

Malwina, już wówczas po ukończeniu jednego z pierwszych w Polsce badań nad job craftingiem, opowiedziała nam o jego idei. Metodzie potwierdzonej naukowo, przynoszącej korzyści pracownikom i firmom. Wzmacniającej zaangażowanie pracowników i poczucie wśród nich sensu tego, co robią. Bazującej na małych zmianach, które pracownicy samodzielnie wcielają w swoją pracę. To było to, czego szukałyśmy! Dalej wszystko potoczyło się szybko.

Agnieszka i Malwina poznały Amy Wrzesniewski (jedną z autorek koncepcji job craftingu) na Konferencji Psychologii Pozytywnej w Poznaniu. Amy zachwyciła nas swoją prezentacją o interwencji job crafting w organizacji. Byłyśmy pewne, że chcemy jeszcze bardziej zgłębić job crafting i wprowadzać go do polskich firm. Ewelina przedstawiła nam firmę IT, która zmagala się z zaangażowaniem swoich pracowników – naszego pierwszego klienta, otwartego na nowe metody. Agnieszka nawiązała współpracę z firmą produkcyjną, która zgodziła się na badanie skuteczności job craftingu przy udziale różnorodnych zespołów... 4 lata później cały czas rozwijamy metodę, poszerzamy obszar naszego działania. Śledzimy doniesienia z badań, prowadzimy własne projekty badawcze, uczestniczymy w międzynarodowych konferencjach, prowadzimy warsztaty w firmach, uczymy coachów i trenerów korzystania z tej metody, konsultujemy firmy w obszarze budowania kultury zaangażowania... Jednym słowem, propagujemy job crafting w Polsce! Jednocześnie wciąż się zmieniamy, a raczej przekształcamy, by sens, zaangażowanie i szczęście było udziałem coraz większej liczby pracowników w ich codziennej pracy.

Oddajemy w Państwa ręce książkę, którą stworzyłyśmy w duecie: Malwina i Agnieszka. Jest to z jednej strony rejestr

---

naszych doświadczeń zdobytych podczas pracy w biznesie, z drugiej – wiedza, którą poszerzamy dzięki pracy naukowej.

Książkę dedykujemy naszym mężom Tomkom (zbieżność imion przypadkowa!), którzy są dla nas niezastąpionym wsparciem. Możliwość dzielenia radości z Wami jest dla nas nagrodą samą w sobie.

Dziękujemy także przyjaciołom i rodzinie za docenianie naszej pracy. Dzięki Wam jeszcze bardziej wierzymy, że praca z sercem i pasją jest naszą drogą.



# Job crafting – (r)ewolucja pracy

---

Instytut Gallupa (2017) wśród właściwości pracy najbardziej pożądanym przez pracowników wymienia potrzebę posiadania znaczenia pracy. Jednocześnie autorzy raportu na temat amerykańskiego rynku pracy z 2017 roku podkreślają, że w stosunku do ubiegłych lat ta właściwość pracy jest coraz częściej wymieniana przez pracowników jako istotna. Podobnie Instytut Badań Pracy w Wielkiej Brytanii, wskazując przyszłe trendy i potrzeby w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi, wymienił konieczność dbania przez organizację o sens i znaczenie pracy pracowników (Fletcher & Robinson, 2016).

A czego potrzebują firmy? Wiele organizacji narzeka na trudność w utrzymaniu zaangażowania pracowników i przyjęcia przez nich postawy odpowiedzialności za pracę własną i zespołu. Badania wspomnianego Instytutu Gallupa rokrocznie wykazują, że jedynie 13% pracowników na świecie jest zaangażowana w swoją pracę. Zaangażowanie zaś, zgodnie z badaniami, przekłada się dalej na efektywność pracowników i sukces finansowy organizacji. Gdy brakuje zaangażowania, działają HR i kadra zarządzająca głowią się, co zrobić, aby ludzie chcieli pracować i aby pracowali dobrze. Zaczyna się wyścig zbrojeń... Wyścig ten polega na rywalizacji firm w stosowaniu coraz ciekawszych „umilaczy” pracy (np. pokoje zabaw, kupony na wymyślne obiady, zagraniczne wycieczki). Jednak, jak się potem okazuje, w wynikach zaangażowania

niewiele to zmienia. Pracownicy robią, co do nich należy, ale brakuje wśród nich inicjatywy i postawy odpowiedzialności za wynik swojej pracy. Dodatkowo apetyt na różnego rodzaju benefity rośnie i zamiast wdzięczności firmy coraz bardziej spotykają się z eskalacją oczekiwań. A poczucie sensu wykonywanej pracy nadal pozostaje znikome.

Gdzie leży problem? Pracownicy dla poczucia satysfakcji z pracy owszem, potrzebują przyjemnych warunków pracy. Jednak jeżeli chcemy zaangażowania i oddania, to potrzebujemy stworzyć pracownikom takie warunki, w których samodzielnie będą mogli zadbać o swoje potrzeby i urzeczywistnić swój potencjał. Zaangażowanie i poczucie sensu pracy, czyli to, czego potrzebują pracownicy i pracodawcy, wyrasta z autonomicznego działania. Działaniem tym jest przekształcanie pracy (z ang. *job crafting*) rozumiane jako samodzielnie podejmowane przez pracowników działania nakierowane na dopasowanie pracy do ich własnych potrzeb i preferencji (Wrzesniewski & Dutton, 2001). I choć przekształcanie pracy jest zjawiskiem naturalnie występującym u pracowników, to organizacje mogą zrobić wiele, by je wzmocnić, oraz odwrotnie – zupełnie je zablokować.

Korzyści, jakie płyną z przekształcania pracy, zostały już dostrzeżone przez firmy, które są światowymi pionierami w obszarze nowoczesnych i skutecznych praktyk HR. Wystarczy wspomnieć o takich gigantach jak Facebook czy Google – organizacjach, dla których największym wyzwaniem jest rekrutacja, utrzymanie (w rozumieniu zmniejszania liczby dobrowolnych odejść) i rozwijanie pracowników. *Job crafting* jako metoda doskonale wspiera firmy w tych trzech obszarach. Dzięki budowaniu kultury wzmocniającej przekształcanie pracy firmy przyciągają do siebie zmotywowanych i utalentowanych pracowników. Wspierając ich oddolne inicjatywy, niwelują ryzyko wysokiej rotacji oraz umożliwiają pracownikom budowanie swojego potencjału, samodzielne planowanie oraz własny rozwój.

Metoda, którą prezentujemy w książce, została przez nas wypracowana na podstawie kilku lat studiowania światowych badań i prowadzenia warsztatów w polskich firmach. Te parę lat intensywnej i fascynującej pracy doprowadziło nas do miejsca, w którym z dumą oddajemy w ręce czytelników niniejszą książkę. Odwołując się do badań, prezentujemy w niej job crafting jako metodę, która zwiększa poczucie sensu pracy i zaangażowanie pracowników. Metoda ta jest strategią win-win w konflikcie między wymaganiami pracodawców a oczekiwaniami pracowników.

Job crafting czy przekształcanie pracy?

Najczęściej spotykanym tłumaczeniem job crafting, akceptowanym przez środowisko naukowe, jest „przekształcanie pracy”. W swojej pracy szkoleniowej częściej posługujemy się określeniem job crafting, ponieważ słowo „craft” ma w sobie głębsze znaczenie. Nawiązuje do rzemiosła, czyli sposobu pracy, w którym człowiek od początku do końca jest odpowiedzialny za jej wynik. W tym określeniu drzemie sprawczość i siła. Takim działaniem jest właśnie job crafting – proaktywnym „rzeźbieniem” swojej pracy tak, aby służyła ona pracownikowi, a w konsekwencji – organizacji. W książce będziemy wymiennie używać określenia job crafting (najczęściej w kontekście metodologii wspierającej to działanie) i jego polskiego tłumaczenia (w przypadku gdy będziemy mieć na myśli zachowanie pracowników).

## Dla kogo jest ta książka?

Książkę kierujemy głównie do osób, których praca wiąże się ze wspieraniem pracowników w ramach budowania ich zaangażowania, poczucia sensu i satysfakcji z pracy, czyli np. pracowników działów HR, którzy mają wpływ na kształtowanie kultury organizacji i wdrażanie procesów wzmacniających zaangażowanie pracowników. Niektóre części książki mogą być również interesujące dla menedżerów, którzy swoją postawą



Job crafting jest metodą zwiększania zaangażowania pracowników i wspierania ich w budowaniu poczucia sensu pracy. Ta potwierdzona naukowo koncepcja zyskała w ostatnich czasach popularność wśród psychologów pracy i praktyków HR w krajach zachodnich, USA i Skandynawii. Autorki pokazują w książce, jak można adaptować sprawdzone już narzędzia job crafting do polskiej kultury i z sukcesem je wdrażać w firmach.

W publikacji zaprezentowano m.in.:

- zalecane działania sprzyjające tworzeniu kultury przekształcania pracy w organizacji,
- wyniki badań prowadzonych przez uznanych na świecie ekspertów w dziedzinie zaangażowania,
- przewodnik, jak krok po kroku przeprowadzić warsztaty job craftingowe,
- przykłady praktycznego zastosowania narzędzi job crafting w polskich firmach.

To pozycja obowiązkowa dla menedżerów i osób zatrudnionych w działach HR, którym zależy na zwiększaniu zaangażowania pracowników oraz budowaniu efektywnych zespołów. Zainteresuje także psychologów pracy i organizacji.

„Ta książka to dobry przykład skutecznego łączenia wiedzy naukowej z propozycją praktycznych działań w miejscu pracy. Autorki dzielą się wieloma przykładami z prowadzonych warsztatów, prezentują studia przypadków, cytują uczestników badań i warsztatów – wszystkie te elementy sprawiają, że czytelnik, który nie miał wcześniej kontaktu z metodą job crafting może lepiej zrozumieć jej poszczególne kroki”.

**Dr Marta Roczniwska**



9 788381 607384 W01P01

**Zamówienia:**

infolinia 801 04 45 45  
zamowienia@wolterskluwer.pl  
www.wolterskluwer.pl  
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

cena 49 zł (w tym 5% VAT)

ISBN 978-83-8160-738-4



9 788381 607384