

MALWINA PUCHALSKA-KAMIŃSKA
AGNIESZKA ŁĄDKA-BARAŃSKA

Job Crafting

**NOWA METODA BUDOWANIA
ZAANGAŻOWANIA
I POCZUCIA SENSU PRACY**

Wydanie II

MALWINA PUCHALSKA-KAMIŃSKA
AGNIESZKA ŁĄDKA-BARAŃSKA

Job Crafting

NOWA METODA BUDOWANIA
ZAANGAŻOWANIA
I POCZUCIA SENSU PRACY

Wydanie II

Zamów książkę w księgarni internetowej

proinfo.pl
księgarnia internetowa

Recenzent
Dr Marta Roczniowska, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny

Wydawca
Joanna Dzwonnik

Redaktor prowadzący
Livia Śpiewak

Opracowanie redakcyjne
Cudzystów Dagmara Wachna

Projekt graficzny okładki:
Studio Kozak

prawolubni[♥]

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przystępujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, 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.

Szanujemy prawo i własność
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2022

ISBN 978-83-8286-842-5

2. wydanie

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 728 313 462
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

Job crafting oczami profesjonalistów	9
Wstęp	13
Dlaczego powstało nowe wydanie tej książki?	15
Rozdział 1	
Job crafting – (r)ewolucja pracy	19
Job crafting czy przekształcanie pracy?	21
Dla kogo jest ta książka?	21
Job crafting jako (r)ewolucja pracy	22
Rozdział 2	
Fakty i mity na temat pracy	24
Mity pracy	25
Rozdział 3	
Historia badań nad przekształcaniem pracy	36
Od czego to wszystko się zaczęło?	37
Trzy rodzaje przekształcania pracy	38
Dlaczego pracownicy przekształcają swoją pracę?	39
Jak podejście pracowników do pracy wpływa na jej przekształcanie?	41
Pierwszy krok w stronę (r)ewolucji w myśleniu o pracy	44
Nowe oblicze przekształcania pracy – koncepcja Wymagania-Zasoby Pracy	44
Wymagania i zasoby pracy w oczach pracowników	48

Przekształcanie pracy w modelu Wymagania-Zasoby	
Pracy	53
Kto przekształca swoją pracę?	55
Przekształcanie pracy w dwóch koncepcjach	57
Rozdział 4	
Przykłady przekształcania pracy	59
Rozdział 5	
Korzyści z przekształcania pracy	65
Co mówią badania?	65
Zaangażowanie	66
Satysfakcja z pracy	71
Sens pracy	73
Zmiana	76
Efektywność	78
Wypalenie zawodowe	79
Rozdział 6	
Warsztat job craftingu – metodologia	84
Wdrażanie job craftingu	85
Warsztaty job craftingu	87
Zasady obowiązujące podczas warsztatów	89
Sześć podstawowych kroków warsztatu job craftingu	90
Rozdział 7	
Case study – od teorii poprzez testy po wdrożenia	119
Case study „Ciekawość jako pierwszy krok do job craftingu”	122
Case study „Job crafting w formie e-learningu”	124
Case study: Uniwersytet SWPS – „Lider (liderka) jako ambasador (ambasadorka) job craftingu”	126
Rozdział 8	
Job crafting jako narzędzie w rękach ekspertów i ekspertek	131
Rozdział 9	
Budowanie relacji – (jeszcze większe) wyzwanie dla organizacji	138

Rozdział 10**Jak budować środowisko przekształcania pracy**

w organizacji?	146
Przekształcanie pracy jako proces	146
Czy wspieranie oddolnych inicjatyw pracowników ma w ogóle sens?	146
Jak wspierać pracowników w przekształcaniu pracy?	150
Spójność wartości	150
Elastyczność zasobów ludzkich	153
Autonomia	154
Pozytywne relacje	160
Bezpieczeństwo psychologiczne	169
Akceptacja porażek	174
Przekazywanie informacji zwrotnej	179

Rozdział 11

Krytycznym okiem – pytania do Job Crafting Polska	188
---	-----

Rozdział 12

Narzędzia motywujące do przekształcania pracy	198
<i>Intro Interview</i>	198
Błyskawiczny raport	201
Kontrakt	203
Piramida partycypacji	204

Bibliografia	207
---------------------------	-----

O autorkach	223
--------------------------	-----

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

Pracując jako trenerka i coachyca kariery od kilkunastu lat, wiem, że świat biznesu potrzebuje pracowników świadomych siebie, zaangażowanych, a nie tylko zorganizowanych i efektywnych. Takich pracowników, którzy czują sens swojej pracy i ją po prostu lubią. Jednocześnie czas pandemii dodatkowo wzmocnił w nas wszystkich przekonanie, że

bez świadomego dbania o własne zaangażowanie, bez troski o poczucie bezpieczeństwa psychologicznego, bez satysfakcjonujących, wspierających relacji nie przejdziemy przez intensywne zmiany, które szykuje dla nas przyszłość. Albo przejdziemy, tylko zbyt dużym kosztem, którego już nie chcemy ponosić. Drugie wydanie książki „Job crafting” jest mądrą i bardzo praktyczną odpowiedzią na te refleksje. Polecam tę pozycję menedżerom/kom, HR’owcom, pracownikom. Wszystkim, dla których poczucie sensu w pracy (i życiu) jest ważne. Wszystkim, którzy chcą za owe poczucie sensu, spełniania wziąć odpowiedzialność.

Marta Iwanowska-Polkowska – Manufaktura Rozwoju,
psycholożka, trenerka, coachyca PCC ICF,
autorka książki „#nażyć się”

To najlepszy moment na lekturę książki o przekształcaniu środowiska pracy, która – zaktualizowana o doświadczenia z okresu pandemii i dostosowania modelu pracy do hybrydowego, wyposaża czytelnika w szereg badań i raportów z praktycznymi wnioskami oraz narzędzi do zastosowania w życiu zawodowym i prywatnym.

Uczenie się przez całe życie, aktywne projektowanie własnego rozwoju, tworzenie przestrzeni w kulturze firmy na bezpieczne porażki czy podejście do efektywnego feedbacku można połączyć w spójną całość lub wybrać dla każdej firmy potrzebne elementy, aby budować zdrowe, angażujące środowisko pracy na poziomie indywidualnym, zespołu i całej organizacji.

Pozytywne relacje w pracy czy koncepcja kontaktów wysokiej jakości to również niezbędne elementy wiedzy w naszej hybrydowej rzeczywistości.

Polecam jako lekturę dla HR, Liderów Biznesu i każdego, dla kogo ważne są satysfakcja i sens w pracy, prawdziwy dobrostan, lepsza współpraca i większa produktywność.

Tina Sobocińska – HR4future founder & HR strategic advisor

Żartobliwie mówię, że job crafting to metoda zmiany pracy dla ludzi, którzy nie chcą zmieniać pracy. Przez kilka lat wspierałem klientów we wprowadzaniu dużych i, dla niektórych, skomplikowanych zmian zawodowych, takich jak awans, zmiana branży lub „przechodzenie na swoje”. Taki proces trwał kilka miesięcy i pozwalał 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 – autor bloga po40.life,
entuzjasta i facylitator metody job crafting,
specjalista IT, a czasem coach i mentor

Wstęp

Job crafting początkowo był dla nas interesującą koncepcją z obszaru psychologii pracy. Teraz jest czymś znacznie więcej. Jest to:

- idea, która zawiera w sobie poszanowanie różnorodności pracowników oraz uznanie, że nie ma jednej drogi do szczęścia w pracy,
- to strategia *win-win*, która pozwala zadbać o potrzeby zarówno pracowników, jak i pracodawców,
- to metodologia, która z powodzeniem może być wdrażana do organizacji, aby zwiększać dobrostan pracowników i ich efektywność,
- to rozwiązanie na potrzeby naszych czasów – pełnych zmian i towarzyszącej im niepewności,
- to nasza codzienność – same przekształcamy pracę i dzięki temu odczuwamy większy sens swoich działań.

Oddając w roku 2022 do rąk Czytelników i Czytelniczek nowe wydanie książki, czujemy jeszcze większą radość i wdzięczność za możliwość krzewienia idei job craftingu w Polsce. Cieszymy się też, że jest nas coraz więcej – entuzjastów job craftingu, oddanych idei upodmiotowienia pracowników. Mamy nadzieję, Drogi Czytelniku i Droga Czytelniczko, że książka ta nie tylko dostarczy Ci wiedzy, ale i będzie inspiracją do własnych przekształceń.

Życzymy Ci, aby lektura naszego opracowania okazała się inspirująca i zostawiła po sobie poczucie dobrze spożytkowanego czasu!

Malwina i Agnieszka

Dlaczego powstało nowe wydanie tej książki?

Kiedy trzy lata temu kończyliśmy pracę nad książką o job craftingu, świat pracy wyglądał inaczej. Chociaż coraz więcej firm uświadamiało sobie, że benefity nie wystarczają już do budowania zaangażowania w pracę, a działania na rzecz budowania dobrostanu pracowników przekładają się na wyższą efektywność i jakość pracy, temat ten nie był jeszcze tak powszechny. Obecnie, po doświadczeniach związanych z pandemią COVID-19, wydaje się jeszcze bardziej oczywiste, że owocowy piątek w biurze nie sprawi, iż pracownicy w swoich biurach będą ochoczo realizować powierzone im zadania. I to nie tylko dlatego, że wielu spośród nich już w tych biurach nie ma ze względu na rozpowszechniony model pracy hybrydowej. Praca podczas pandemii okazała się bardzo zależna od inicjatywy pracowników, poziomu zaufania w organizacji, a także umiejętności radzenia sobie ze zmianą. Tym samym powiły się też nowe oczekiwania względem pracownika w organizacji, w które mocno wpisują się w ideę job craftingu.

Znaczenia nabiera m.in. spersonalizowana podróż edukacyjna i nastawienie pracownika do ciągłego rozwoju. To tzw. *lifelong learning*. Czasami ludzie są przekonani, że gdy zbudują kompetencję w jakimś obszarze – może to być obsługa klienta, księgowość lub coś innego – ich nauka jest zakończona. Takiego nastawienia uczyła nas przez długie lata szkoła. Dzisiaj sytuacja bardzo się zmieniła. Dla każdego, bez względu na to, jak długo pracuje w firmie i na jakim poziomie lokuje się w jej strukturze, zawsze istnieje kolejny horyzont

uczenia się. Job crafting doskonale wpisuje się w ten trend, gdyż wymaga od pracownika aktywnego projektowania swojego rozwoju – zbierania wiedzy na temat swoich preferencji, mocnych stron i wartości.

Kolejny argument na rzecz reedycji naszej książki to wzrost wagi przywiązywanej przez organizacje do dbania o dobrostan pracowników. Warto wspomnieć, że przed wybuchem pandemii działania podejmowane na rzecz wzmocnienia dobrostanu pracowników były często odbierane jako dobra wola organizacji. Ba! Słowo „dobrostan” było postrzegane przez niektórych jako psychologiczna nowomowa. Dziś dbanie o dobrostan, rozumiany jako zdrowie psychofizyczne pracowników, stało się priorytetem dla wielu organizacji, a różnorodne modele pracy są dla tych działań niemalym wyzwaniem.

Dobrostan jest stanem subiektywnym – poczuciem związanym z emocjami i zachowaniem pracownika. Bez zaangażowania pracownika w dbanie o jego poziom żadne odgórne inicjatywy nie wpłyną na trwałe wzrost dobrostanu. Tym bardziej cieszy nas rosnące zainteresowanie tematyką **troski o siebie** (ang. *selfcare*) jako elementu osobistego rozwoju w organizacjach. Jako społeczeństwo zaczynamy się uczyć, że dbanie o siebie i swój dobrostan nie jest luksusem, ale koniecznością i oznacza zrozumienie własnych potrzeb. Rozwijanie osobistych umiejętności w tym zakresie jest o tyle kluczowe, że i tutaj ważne są indywidualne właściwości pracownika. To, co pomaga jednej osobie, nie musi pomóc drugiej. Job crafting, jako faktyczne modyfikacje wprowadzane w treść pracy, ale również zmiana sposobu myślenia o sobie w jej kontekście (w perspektywie zadań, przestrzeni, własnych zasobów i potrzeb), może być istotnym elementem rozwijającym umiejętności zadbania o siebie przez pracowników.

Warto dodać także, że wzrasta świadomość zagrożenia wypaleniem zawodowym wśród pracodawców i pracowników. Z jednej strony wynika to z obciążeń, które dotyczą pracowników z coraz to większą siłą, m.in. z doświadczania częstych zmian organizacyjnych oraz trudności oddzielenia

się od cyfrowych narzędzi pracy. Z drugiej strony przyczyną tego stanu jest ograniczony dostęp do zasobów pracy, które umożliwiają sprawniejsze radzenie sobie z wymaganiami. Doskonałym przykładem może być wsparcie zespołu i menedżera(ki), które nieraz trudniej jest odczuć w pracy zdalnej oraz przy częstych zmianach.

Wierzmy, że job crafting jako metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy sprawdza się teraz (a może szczególnie teraz), gdy dobrostan i efektywność pracowników tak bardzo zależą od współdziałania organizacji i jej pracowników. Wiemy już np. z badań przeprowadzonych na początku pandemii, że przekształcanie pracy pozwalało pracownikom zadbać o swój dobrostan, usprawnić współpracę z innymi oraz zwiększyć swoją produktywność (np. Laker, Patel, Budhwar, Malik, 2020). Inne, świeże i bardzo obszerne badania nad zasobami pracy przeprowadzone pod kierunkiem prof. Jariego Hakana (2021) pokazały, że możliwość wykorzystywania różnorodnych umiejętności w pracy jest najważniejszym czynnikiem prowadzącym do zaangażowania. Badacze argumentują, że czynnik ten wiąże się z doświadczeniem pracy jako interesującej i rozwijającej, a nie proceduralnej i nudnej. Aż się prosi, by podkreślić, że zasób ten jest ściśle związany z treścią pracy, a nie z rozwiązaniami, które firmy czasem stosują, by angażować pracowników (np. coraz popularniejsze aplikacje zwiększające *wellbeing*). Ogromne znaczenie ma to, jak pracownicy doświadczają swojej pracy i jak wiąże się ona z ich właściwościami i preferencjami. Dlatego też job crafting zyskuje na ważności i pozostaje metodą, którą pracownicy mogą stosować, aby zwiększać swoje zaangażowanie, niezależnie od tego, czy pracują z domów czy z biur.

W nowym wydaniu naszej książki pragniemy nie tylko od strony naukowej pokazać, że job crafting może przynieść ogromną wartość organizacjom i pracownikom. Zależy nam na ukazaniu przede wszystkim praktycznych sposobów wprowadzania job craftingu do własnej pracy i organizacji.

Stąd też dzielimy się przykładami *case studies* wdrażania job craftingu w organizacji. Przy tej okazji chcemy także

podkreślić, jak ważne jest współdziałanie z działami HR i menedżerami (menedżerkami) przy promowaniu tej strategii. Bardzo dziękujemy naszym Klientom za mądrą i rozwijającą również nasze umiejętności współpracę.

By dostarczyć więcej aktualnych wskazówek, rozbudowaliśmy rozdział dotyczący środowiska wspierającego job crafting o zagadnienie bezpieczeństwa psychologicznego. W rozdziale opisującym korzyści dodałyśmy szóstą, niebagatelną korzyść związaną z profilaktyką wypalenia zawodowego. Również rozdział, w którym mierzymy się z mitami, został odświeżony i wzbogacony o dwa nowe mity. Jeden z nich związany jest ze stereotypowym postrzeganiem połączenia pracy z życiem prywatnym, drugi z czymś, co niektórzy wręcz uznają za przeciwieństwo pracy, czyli z zabawą.

Wartościowe wydaje nam się także pokazanie, w jaki sposób pracownicy craftowali i craftują relacje w modelu pracy hybrydowej. O tym, jak ważne są dziś relacje, a także co robić i czego nie robić, by je wzmacniać, przeczytacie Państwo w rozdziale *Budowanie relacji – (jeszcze większe) wyzwanie dla organizacji*.

Aby zainspirować Cię do własnych zastosowań job craftingu, zamieściłyśmy przykłady tego, w jaki sposób tę metodę wykorzystują w swojej pracy trzy znakomite ekspertki. Zapraszamy do zapoznania się z wypowiedziami Agnieszki Jurkowskiej, Kasi Syrówki i Darii Jezierskiej-Geburczyk. Wszystkie trzy panie w różnym czasie spotkały się z nami, by poznać job crafting i włączyć go do swoich narzędzi pracy. Teraz dzielą się z nami opowieściami o tym, co job crafting przynosi im osobiście oraz ich klientom.

Na koniec, w rozdziale zawierającym opis narzędzi, dodajemy dwie propozycje – kontrakt i piramidę partycypacji. To praktyki, które doskonale sprawdziły się u naszych Klientów w czasie pandemii, gdyż działają na rzecz zwiększania zaufania i współpracy w zespołach.

Job crafting jest metodą zwiększania zaangażowania pracowników i wspierania ich w budowaniu poczucia sensu pracy. Polega na dokonywaniu przez nich fizycznych oraz poznawczych zmian w sposobie wykonywania pracy, stosunku do niej lub w relacjach ze współpracownikami. Ta potwierdzona naukowo koncepcja zyskuje popularność wśród psychologów pracy i praktyków HR w krajach zachodnich, USA i Skandynawii. Autorki opisują sposoby na adaptację narzędzi job crafting do polskiej kultury oraz wdrażanie ich z sukcesem w firmach.

W kolejnym wydaniu zaprezentowano m.in.:

- zalecane działania sprzyjające tworzeniu kultury przekształcania pracy w organizacji,
- przewodnik, jak krok po kroku przeprowadzić warsztaty job craftingowe,
- opisy przykładów praktycznego zastosowania narzędzi job crafting w polskich firmach w formie *case study*,
- sposoby na budowanie relacji w zespołach rozproszonych lub pracujących w trybie pracy hybrydowej,
- rolę wzmacniania zdrowia psychicznego pracowników poprzez profilaktykę wypalenia zawodowego oraz budowanie bezpieczeństwa psychologicznego.

Książka przeznaczona jest dla menedżerów i osób zatrudnionych w działach HR. Zainteresuje także psychologów pracy i organizacji.

Pierwsze wydanie publikacji zostało uznane za najlepszą książkę popularyzatorską w konkursie Polskiego Towarzystwa Psychologii Pozytywnej „Pozytyw” na najlepszą publikację z zakresu psychologii pozytywnej.

„Poszerzone wydanie książki genialnie wpisuje się w aktualne trendy rynku, uwypuklone przez pandemię: konieczność elastycznego podejścia do pracy, ciągłe jej usprawnianie czy trudność w tworzeniu jednego rozwiązania pasującego wszystkim zatrudnionym. Upodmiotowienie pracowników w kształtowaniu swojej sytuacji zawodowej wydaje się dobrą odpowiedzią na współczesne wyzwania. Autorki zrećnie nawiązują do tej sytuacji i pokazują, jak job crafting może wspomóc organizacje w dzisiejszych czasach”.

Dr Marta Roczniwska

Malwina Puchalska-Kamińska – doktor nauk psychologicznych; psycholożka pracy i organizacji, wykładowczyni Uniwersytetu SWPS; współzałożycielka Job Crafting Polska; członkini Polskiego Stowarzyszenia Psychologii Pozytywnej; prowadzi szkolenia dla liderów i pracowników HR w temacie budowania kultury zaangażowania w organizacji; zajmuje się popularyzowaniem wiedzy naukowej dotyczącej zdrowia psychicznego i dobrostanu pracowników.

Agnieszka Łądko-Barańska – psycholog, konsultantka HR, wykładowca akademicki; współzałożycielka Job Crafting Polska; projektuje pozytywne interwencje psychologiczne dla biznesu i edukacji; prowadzi badania naukowe w obszarze pozytywnej psychologii pracy, w tym: wartości, postaw pracowniczych i poczucia sensu.



9 788382 868425 W02P01

ISBN 978-83-8286-842-5



9 788382 868425

cena 69 zł (w tym 5% VAT)

Kup e-book i czytaj
w aplikacji Smarteca

Zamówienia:

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

