

MALWINA PUCHALSKA-KAMIŃSKA  
AGNIESZKA ŁĄDKA-BARAŃSKA

# Job Crafting

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

Wydanie II

## **POLECAMY TAKŻE:**

*Nowa rzeczywistość. Jak zmieniają się organizacje i oczekiwania pracowników*  
J. Liksza (red. nauk.)

*Rozwiń skrzydła. Poznaj i zastosuj model DISC, aby udoskonalić relacje  
w życiu zawodowym i osobistym*  
M. Rosenberg, D. Silvert

*Superwizja. Jak chronić się przed wypaleniem zawodowym i utratą zdrowia*  
B. Mańkowska

*Kształtowanie przestrzeni pracy. Praca w biurze, praca zdalna, coworking*  
M. Sidor-Rządkowska

*Digital learning. Od e-learningu do dzielenia się wiedzą*  
M. Machalska

*Restrukturyzacja. Wprowadzanie trudnych zmian z korzyścią  
dla organizacji i pracowników*  
P. Gniazdowski, A. Jagielka, M. Kosińska, P. Kuron, M. Mianowski

*Benefity. Jak budować atrakcyjną ofertę dla pracowników*  
J. Liksza (red. nauk.)

*Budowa systemu wynagrodzeń. Teoria i praktyka*  
J. Liksza (red. nauk.)

*Profesjonalny coaching. Zasady i dylematy etyczne w pracy coacha*  
M. Sidor-Rządkowska

MALWINA PUCHALSKA-KAMIŃSKA  
AGNIESZKA ŁADKA-BARAŃSKA

# Job Crafting

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

Wydanie II

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**<sup>♥</sup>

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących 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](http://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](mailto:ksiazki@wolterskluwer.pl)  
[www.wolterskluwer.pl](http://www.wolterskluwer.pl)

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

---

# Spis treści

---

Job crafting oczami profesjonalistów .....	9
Wstęp .....	13
Dlaczego powstało nowe wydanie tej książki? .....	15
<b>Rozdział 1</b>	
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
<b>Rozdział 2</b>	
Fakty i mity na temat pracy .....	24
Mity pracy .....	25
<b>Rozdział 3</b>	
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
<b>Rozdział 4</b>	
Przykłady przekształcania pracy .....	59
<b>Rozdział 5</b>	
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
<b>Rozdział 6</b>	
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
<b>Rozdział 7</b>	
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
<b>Rozdział 8</b>	
Job crafting jako narzędzie w rękach ekspertów i ekspertek .....	131
<b>Rozdział 9</b>	
Budowanie relacji – (jeszcze większe) wyzwanie dla organizacji .....	138

**Rozdział 10****Jak budować środowisko przekształcania pracy**

<b>w organizacji?</b> .....	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**

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

<b>Bibliografia</b> .....	207
---------------------------	-----

<b>O autorkach</b> .....	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 Szweczak – 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](http://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 wzmacniania 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 trwałą 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 za zabawę.

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 – (r)ewolucja pracy

---

Instytut Gallupa (2017) wśród właściwości pracy najbardziej pożądanymi przez pracowników wymienia potrzebę posiadania znaczenia pracy. Jednocześnie autorzy raportu na temat amerykańskiego rynku pracy z 2017 r. 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 trudności z utrzymaniem zaangażowania pracowników i przyjęciem przez nich postawy odpowiedzialności za pracę własną i zespołu. Badania wspomnianego Instytutu Gallupa rokrocznie wykazują, że jedynie 13% pracowników na świecie angażuje się w swoją pracę. Zaangażowanie zaś, zgodnie z badaniami, przekłada się dalej na efektywność pracowników i sukces finansowy organizacji. Gdy brakuje zaangażowania, działy 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, niewiele to zmienia w wynikach badania poziomu zaangażowania. Pracownicy robią, co do nich należy, ale brakuje im inicjatywy i postawy

odpowiedzialności za efekty swojej pracy. Dodatkowo apetyt na różnego rodzaju benefity rośnie i zamiast wdzięczności firmy coraz częściej 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, musimy stworzyć pracownikom takie warunki, w których samodzielnie będą mogli zadbać o swoje potrzeby i urzeczywistniać swój potencjał. Zaangażowanie i poczucie sensu pracy, czyli to, czego potrzebują pracownicy i pracodawcy, wyrasta z autonomicznego działania. Działaniem tym jest przekształcanie pracy (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 wzmacniać, 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 wzmacniającej 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 mniejszą 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 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 również okazać się interesujące dla menedżerów

i menedżerek, którzy swoją postawą i działaniem silnie wpływają na motywację pracowników, w tym również na chęć do przekształcania pracy. Inspiracje znajdą w książce również trenerzy i trenerki czy coachowie, pracujący ze swoimi klientami nad motywacją do pracy i szukający sprawdzonych, opartych na dowodach metod naukowych.

## Job crafting jako (r)ewolucja pracy

Żeby oddać sens tego, czym jest przekształcanie pracy, zapraszamy do krótkiej podróży w czasie i przyjrzenia się temu, jak zmieniała się praca i jej znaczenie dla ludzi.

Pierwsza rewolucja przemysłowa, która rozpoczęła się w XVIII w., całkowicie zmieniła sposób pracy i myślenia o niej. Gospodarka związana z zawodami rolniczymi i rzemiosłem, w której pracownicy widzieli namacalne efekty swojej pracy, została zastąpiona przez produkcję fabryczną na szeroką skalę. Odpowiedzialność za całościowy i ostateczny efekt pracy została zastąpiona koncentracją na jej wycinkach. Kolejne fale rewolucji przemysłowej: występująca na przełomie XIX i XX w. rewolucja związana z dalszym rozwojem techniki i elektryczności oraz trwająca po dziś, mająca swój początek po II wojnie światowej, rewolucja naukowo-techniczna, sprawiły, że praca ludzi stała się jeszcze bardziej powiązana i równocześnie bardziej wycinkowa. Jednak potrzeby i predyspozycje ludzi nie zmieniają się tak szybko jak technologie. Coraz częściej słyszymy o fenomenie *bullshit jobs*, czyli zawodów, które nie mają większego sensu, a powstały w wyniku szybkiego rozwoju gospodarczego. Zainteresowanych czytelników odsyłamy do ciekawego eseju Davida Graebera z 2013 r. pt. *On the Phenomenon of Bullshit Jobs: A Work Rant* (Graeber, 2013). Warto przy tym zauważyć, że dyskusja o sensie pracy (a właściwie jego braku) jest coraz powszechniejsza w różnych kontekstach, m.in. psychologicznym oraz kulturowym.