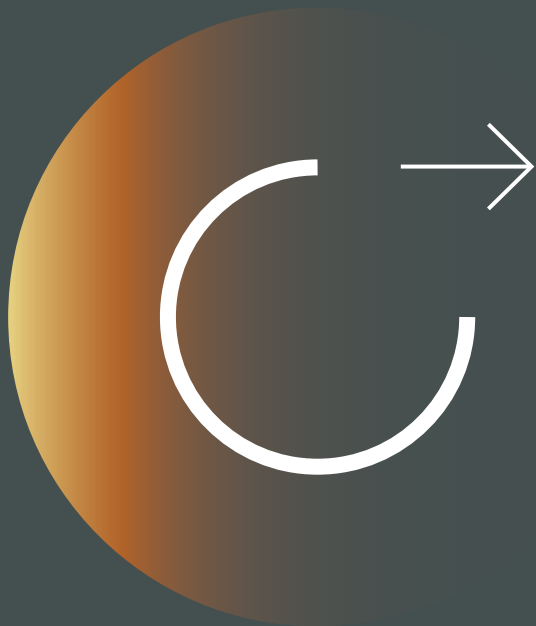


**Postaw** *na* **pracę**



Job Crafting dla Pracodawcy



Fundacja  
Aktywizacja

OPRACOWANIE: ANNA GRUSZCZYŃSKA,  
AGNIESZKA JAŚKIEWICZ-KŁOSOWSKA

## **Spis treści**

**Wprowadzenie do tematu job craftingu 4**

**Zaangażowanie w pracę, a satysfakcja z pracy 7**

**Job crafting jako odpowiedź na wyzwania  
współczesnego rynku pracy 12**

**Job crafting a tworzenie inkluzywnego środowiska  
pracy 32**

**Bibliografia 36**

# Wprowadzenie do tematu job craftingu

POSTAW NA PRACĘ. PORADNIK

**Dynamika zmian szeroko obserwowanych na zmieniającym się rynku pracy stawia nowe wyzwania zarówno dla pracodawców, jak i pracowniczek i pracowników. Coraz większy nacisk kładziony jest na indywidualne podejście do rozwoju zawodowego i dobrostanu zespołu. Jest to odpowiedzią na trudności, z jakimi borykają się pracodawcy w utrzymaniu zaangażowanych zespołów. W świetle tych zmian pojęcie job craftingu zyskuje na znaczeniu.**



Job crafting jest procesem, w którym osoby zatrudnione aktywnie kształtują swoje stanowiska pracy, dostosowując je do swoich potrzeb, wartości, umiejętności i aspiracji. Stanowi tym samym odpowiedź na wyzwania współczesnego rynku pracy, w którym satysfakcja i zaangażowanie pracowniczek i pracowników są kluczowymi czynnikami sukcesu organizacji.

# Zaangażowanie w pracę, a satysfakcja z pracy



Wielu pracodawców zauważyło, że dbając o dobrostan zespołu zyskują lepszy wizerunek i przyciągają talenty, a jednocześnie budują realną odpowiedzialność społeczną. Za miarę dobrostanu często uznaje się zaangażowanie i satysfakcję z pracy. Błędnie jednak pojęcia te traktowane są zamiennie.

### Zaangażowanie w pracę

Zaangażowanie w pracę odnosi się do poziomu energii, entuzjazmu i oddania, które pracowniczka, pracownik wykazuje w wykonywaniu swoich obowiązków zawodowych. Przejawia się poprzez:

- **pro-aktywną postawę** – inicjowanie działań wykraczających poza podstawowe obowiązki;
- **Motywację wewnętrzną** – chęć do działania z powodu poczucia sensu i znaczenia pracy;
- **Związek emocjonalny z pracą** – identyfikację z celami i wartościami organizacji;
- **Wysoką efektywność** – gotowość do włożenia dodatkowego wysiłku w realizację zadań.

Zaangażowanie jest ściśle powiązane z osiąganiem wyników, produktywnością

oraz wytrwałością w obliczu wyzwań. Osoby zaangażowane nie tylko „pracują dla pracy”, ale też traktują ją jako ważny element swojego życia zawodowego i osobistego.

### Satysfakcja z pracy

Satysfakcja z pracy odnosi się do poziomu zadowolenia osoby zatrudnionej z różnych aspektów związanych z wykonywaną pracą, takich jak wynagrodzenie, warunki pracy, relacje z przełożonymi i współpracownikami, współpracownikami czy możliwość rozwoju zawodowego. Satysfakcja związana jest z subiektywną oceną, czy praca spełnia oczekiwania i potrzeby pracowniczki, pracownika. W przeciwieństwie do zaangażowania nie posiada ona komponentu energetycznego. Wynika często z braku stresu, dogodnych warunków pracy, czy wdrożonych przez firmę benefitów. Satysfakcja z pracy może być wysoka nawet wtedy, kiedy osoba nie jest zaangażowana w czynności, jakie w tej pracy wykonuje.

#### Przykład:

Osoba zatrudniona jest usatysfakcjonowana z uwagi na to, że otrzymuje stabilne warunki zatrudnienia, odpowiednie wynagrodzenie

i pracuje w przyjaznym zespole, ale nie musi być **zaangażowana**, jeśli w jej pracy brakuje poczucia sensu i motywacji do działania.

## Badania nad zaangażowaniem w wykonywaną pracę

Najnowszy raport Instytutu Gallupa, „State of the Global Workplace 2024”<sup>1</sup>, dostarcza aktualnych danych na temat zaangażowania pracowniczek i pracowników na świecie. Według tego raportu, globalny poziom ich zaangażowania w 2023 roku wyniósł 23%, co oznacza, że mniej niż jedna czwarta zatrudnionych na świecie jest zaangażowana w swoją pracę.

W Europie wskaźnik ten jest jeszcze niższy i utrzymuje się na poziomie 13%. Sytuacja w Polsce jest szczególnie niepokojąca, ponieważ zaangażowanie pracowniczek i pracowników spadło do 10%, co oznacza, że aż 90% pracowników nich nie odczuwa zaangażowania w czynności, które wykonuje w ramach pracy.

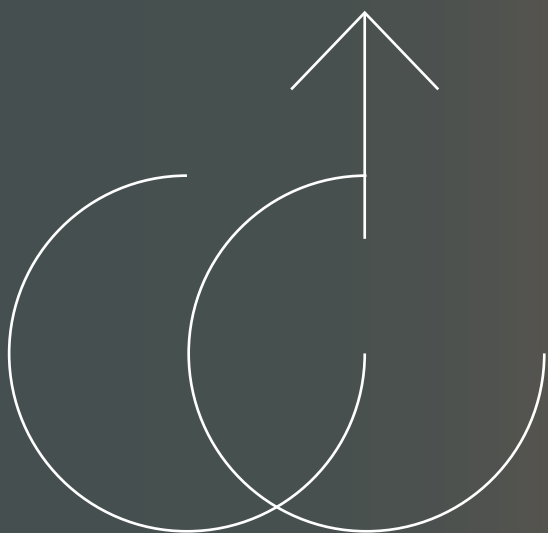
<sup>1</sup> Instytut Gallupa, State of the Global Workplace, [www.ghd.org](http://www.ghd.org)



Niski poziom zaangażowania ma poważne konsekwencje ekonomiczne. Gallup szacuje, że globalnie brak zaangażowania pracowniczek i pracowników prowadzi do utraty 8,9 biliona dolarów PKB, co stanowi około 9% globalnego produktu krajowego brutto.

Dodatkowo, raport wskazuje na pogłębiający się kryzys zdrowia psychicznego wśród osób zatrudnionych. W 2023 roku 41% pracowniczek i pracowników na świecie doświadczało intensywnego stresu w pracy. W Polsce odsetek ten wyniósł 30%, co stanowi spadek o 7 punktów procentowych w porównaniu z 2022 rokiem.

# Job crafting jako odpowieź na wyzwania współczesnego rynku pracy



## Definicja job craftingu

**Job crafting** jest to pojęcie, które dotyczy aktywnych działań podejmowanych przez pracowniczkę lub pracownika w celu zmiany sposobu postrzegania i rozumienia swojej pracy oraz wykonywanych w niej zadań.<sup>2</sup>

Job crafting jest odpowiedzią na wyzwania, jakie stoją przed pracodawcami w stworzeniu swojemu zespołowi takich warunków pracy, które rozbudzą w nim chęć wprowadzania zmian. Celem tych zmian będzie dostosowanie warunków pracy do indywidualnych potrzeb i zasobów, co w efekcie zaangażuje każdą osobę w wykonywane czynności. W praktyce job crafting staje się narzędziem, które przynosi korzyści zarówno osobie zatrudnionej, jak i pracodawcy (strategia win-win), w której pracodawca zyskuje zaangażowany zespół, a on pracę, z którą się identyfikuje i która pozwala na rozwój. W procesie tym pracowniczka, pracownik w sposób świadomy i samodzielny współtworzy swoją pracę. W literaturze pojęcie job craftingu najczęściej

<sup>2</sup> Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, Academy of Management Review 2001

tłumaczy się jako „przekształcanie pracy” czy „redefiniowanie pracy”.

## Kim jest job crafterka, job crafter i kto może świadczyć tę usługę?

Każdy, kto chce wziąć odpowiedzialność za swoje doświadczenie zawodowe i pracuje w środowisku, które na to pozwala, może craftować swoje stanowisko pracy. Aktywne podejmowanie działań w kierunku przekształcenia swojej pracy w sposób zgodny z własnymi potrzebami i oczekiwaniami to elementy job craftingu, które można wykorzystać kreując swoją indywidualną ścieżkę kariery.

Osoby, które profesjonalnie zajmują się job craftingiem pomagając innym w craftowaniu ich ścieżek zawodowych wyróżniają się:

1. **Empatią i uważnością** – potrafią wsłuchać się w potrzeby innych, zrozumieć ich motywacje oraz trudności.
2. **Coachingowym podejściem** – zamiast narzucać rozwiązania, pomagają innym

odkrywać ich mocne strony i sposoby na dostosowanie pracy.

3. **Znajomością psychologii pracy** – rozumieją mechanizmy motywacyjne, zaangażowanie i sposoby radzenia sobie ze stresem.
4. **Umiejętnością prowadzenia mediacji i negocjacji** – potrafią znaleźć rozwiązania, które będą korzystne zarówno dla pracowniczki, pracownika, jak i organizacji.
5. **Kreatywnością w projektowaniu pracy** – widzą nowe możliwości i potrafią pomagać w ich wdrażaniu.
6. **Umiejętnością inspirowania** – motywują innych do przejmowania inicjatywy i działania na rzecz lepszego dopasowania pracy do siebie.

Job crafterki, job crafterzy nie tylko poprawiają doświadczenie pracy, ale także mogą pozytywnie wpływać na funkcjonowanie zespołów i organizacji, wnosząc świeże pomysły i większe zaangażowanie.

Kto może pełnić rolę job craftera, job crafterki?

1. specjalistki, specjaliści pracujący w działach HR oraz doradczynie, doradcy Zawodowi,
2. liderki i liderzy oraz managerki i managerowie,
3. Coache i doświadczone w tym kierunku pracowniczki i pracownicy.

## Czynniki wspierające stosowanie job craftingu

Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy w ramach V etapu Programu Wieloletniego „Poprawa Bezpieczeństwa i Warunków Pracy” przeprowadził badanie, którego celem była ocena związków pomiędzy job craftingiem, a zasobami i pozytywnymi postawami wobec pracy, rozumianymi jako zaangażowanie w pracę. Badanie zostało przeprowadzone na grupie młodych pracowników zatrudnionych w bezpośrednim kontakcie z klientem. Badano, które czynniki mają dodatnie korelacje sprzyjające stosowaniu job craftingu w pracy tych osób.

W wyniku otrzymanych rezultatów jako czynniki, które wspierały stosowanie wśród młodych pracowników job craftingu wskazano:

1. Dobry stan zdrowia,
2. Przekonanie pracowniczki, pracownika o własnej skuteczności,
3. Możliwości rozwoju pracowniczki, pracownika,
4. Poczucie przewidywalności,
5. Poczucie sprawiedliwości i szacunku,
6. Jakość przywództwa<sup>3</sup>.

## Trzy obszary przekształcania pracy

Wyodrębnić można trzy obszary, w ramach których możliwe jest stosowanie przekształcania aspektów swojej pracy. Obszary te to:

<sup>3</sup> Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Łukasz Kapica, Łukasz Baka, Andrzej Najmiec, Job Crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy, Poradnik dla pracowników i pracodawców, Warszawa 2022, str. 32.

1. **Przekształcanie zadań** – pracowniczka, pracownik może modyfikować działania wynikające z jego zakresu obowiązków poprzez na przykład: podejmowanie nowych inicjatyw stawiających przed nim nowe wyzwania, zmianę sposobu wykonywania monotonnych czynności.

O zaletach tego obszaru przekształcenia pracy mówi Magdalena Jakonis, job crafterka Fundacji Aktywizacja:

”

**Modyfikacji podlegają zadania, relacje w pracy czy sposób wykonywania zadań. Wszystko jednak odbywa się w granicach wyznaczonych przez cele organizacyjne. Do korzyści zastosowania tej formy niewątpliwie należy: zwiększenie satysfakcji i efektywności pracowniczki, pracownika oraz wzrost zaangażowania i autonomii, a także skupienie na lepszym wykorzystaniu talentów.**

2. **Przekształcanie relacji** – budowanie pozytywnych relacji z zespołem, co w dalszej perspektywie przyczyni się do budowania korzystnych więzi.

”

**Niewątpliwą zaletą tego rodzaju procesu jest wzmocnienie współpracy i komunikacji w zespole. Poprawa relacji oraz wzrost**

**efektywności poprzez lepsze rozłożenie pracy, czy wykorzystanie umiejętności poszczególnych pracowniczek, pracowników. W ramach wypracowywania rozwiązań zespół może zająć się takimi zagadnieniami jak: wspólne dostosowanie ról w zespole, podział zadań i odpowiedzialności, który bardziej odpowiada kompetencjom lub zainteresowaniom innych członków, członków – dodaje Magdalena Jakonis, job crafterka Fundacji Aktywizacja**

3. **Przekształcanie poznawcze** – zmiana postrzegania swojej roli, znaczenia wykonywanej pracy czy wpływu na organizację. Jest to dostrzeżenie czy nadanie sensu wykonywanej przez siebie pracy.

## Metody job craftingu

Wprowadzenie job craftingu w firmie wymaga odpowiednich metod, które umożliwią pracowniczkom, pracownikom aktywne kształtowanie swoich ról. Poniżej kilka przykładów skutecznych sposobów na wprowadzenie job craftingu w swojej organizacji:

### 1. Szkolenia i warsztaty

- **Edukacja na temat job craftingu** – organizacja szkoleń, które wyjaśnią pracowniczkom, pracownikom, czym jest job crafting, jakie korzyści przynosi i w jaki sposób można go stosować.
- **Warsztaty praktyczne** – umożliwienie pracowniczkom, pracownikom przećwiczenia, analizy swojej roli zawodowej oraz identyfikacji obszarów, które można modyfikować w swojej pracy.

### 2. Indywidualne rozmowy przełożonych z pracowniczkami, pracownikami

- **Sesje coachingowe** – indywidualne spotkania z managerką, managerem lub coachem, aby pomóc osobie zatrudnionej zidentyfikować jej mocne strony, pasje i obszary do zmiany.
- **Regularne feedbacki** – zapewnienie pracowniczkom i pracownikom przestrzeni do zgłaszania swoich potrzeb i pomysłów na modyfikację pracy.

### 3. Dostosowanie środowiska pracy

- **Zapewnienie elastyczności** – umożliwienie osobom zatrudnionym dostosowanie godzin pracy, priorytetów zadań lub sposobów realizacji projektów.
- **Ułatwienia technologiczne** – wyposażenie osoby zatrudnionej w narzędzia i technologie, które wspierają ją w optymalnym wykonywaniu obowiązków.

### 4. Zachęcanie do współpracy w zespole

- **Budowanie zespołów o zróżnicowanych kompetencjach** – promowanie współpracy między pracowniczkami i pracownikami o różnych umiejętnościach, co pozwoli im lepiej dopasować zadania do swoich talentów.
- **Role rotacyjne** – umożliwienie im zamiany ról w zespole, co sprzyja odkrywaniu nowych możliwości i lepszemu dopasowaniu zadań do kompetencji.

### 5. Włączenie job craftingu do procesów HR

- **Indywidualne plany rozwoju** – opracowanie planów zawodowych uwzględniających

możliwości modyfikacji ról i rozwijania umiejętności.

## 6. Promowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej job craftingowi

- **Autonomia w pracy** – wspieranie osób zatrudnionych w podejmowaniu decyzji dotyczących sposobu wykonywania swoich obowiązków.
- **Docenianie różnorodności** – budowanie atmosfery, w której różnorodne podejścia i sposoby pracy są mile widziane.
- **Komunikowanie korzyści** – pokazanie, jak job crafting może przyczynić się do rozwoju zawodowego oraz zwiększenia satysfakcji oraz zaangażowania w pracę.

## 7. Przykład z góry

- **Przykład liderów, liderów** – managerki, managerowie, którzy stosują job crafting i dzielą się swoimi doświadczeniami, zachęcają pracowniczki, pracowników do podejmowania podobnych działań.
- **Historie sukcesu** – dzielenie się przykładami pracowniczek i pracowników, którzy dzięki job

craftingowi osiągnęli lepsze wyniki lub większą satysfakcję z pracy.

Wprowadzenie job craftingu wymaga połączenia edukacji, wsparcia indywidualnego i organizacyjnego oraz kultury pracy sprzyjającej zmianom. Kluczowe jest stworzenie przestrzeni i narzędzi, które umożliwią osobom zatrudnionym modyfikowanie swojej pracy zgodnie z ich potrzebami i aspiracjami.

## Korzyści job craftingu dla pracodawcy

### 1. Zwiększenie zaangażowania zespołu

Job crafting pozwala pracownikom i pracownikom dostosować swoje obowiązki do indywidualnych potrzeb, wartości i mocnych stron, co prowadzi do wzrostu ich emocjonalnego zaangażowania w wykonywaną pracę.

**Rezultat:** Osoby, którzy czują, że ich praca jest sensowna i dopasowana do nich, są bardziej zmotywowane do działania.

### 2. Wyższa produktywność

Osoby, które mogą kształtować swoje zadania i środowisko pracy, efektywniej wykorzystują swoje umiejętności i czas.

**Rezultat:** Wzrasta wydajność osób zatrudnionych, co przekłada się na lepsze wyniki organizacji.

### 3. Zmniejszenie rotacji pracowniczek, pracowników

Dzięki większemu zadowoleniu i poczuciu wpływu na swoją pracę, pracowniczki i pracownicy są mniej skłonni do zmiany pracy.

**Rezultat:** Job crafting może przyczynić się do zmniejszenia kosztów związanych z rekrutacją i wdrażaniem nowo zatrudnionych osób

### 4. Lepsze dopasowanie ról i kompetencji

Job crafting umożliwia dostosowanie zakresu obowiązków do indywidualnych talentów i umiejętności.

**Rezultat:** Organizacja zyskuje zespół bardziej efektywnie wykorzystujący swoje predyspozycje, co pozytywnie wpływa na jakość wykonywanych zadań.

### 5. Wzrost innowacyjności

Elastyczne podejście do zadań zachęca do kreatywnego myślenia i poszukiwania nowych rozwiązań.

**Rezultat:** Organizacja korzysta z większej liczby pomysłów i świeżego podejścia do problemów.

## 6. Lepsze relacje w zespole

Job crafting wpływa na poprawę relacji z współpracownikami w zespole.

**Rezultat:** Poprawa współpracy i wzmocnienie kultury organizacyjnej.

## 7. Większa odporność na wypalenie zawodowe

Job crafting pozwala unikać zadań, które mogą prowadzić do nadmiernego obciążenia psychicznego oraz wprowadzać elementy zwiększające ich komfort i równowagę.

**Rezultat:** Zmniejszenie ryzyka wypalenia zawodowego i poprawa ogólnego dobrostanu zespołu.



## **Korzyści job craftingu dla osoby zatrudnionej**

### **1. Zwiększenie satysfakcji z pracy**

Lepsze dopasowanie zadań do własnych potrzeb i zainteresowań, podnosi zadowolenie z codziennych obowiązków. Praca staje się bardziej angażująca, co przekłada się na wyższą satysfakcję zawodową.

### **2. Większe poczucie sensu i spełnienia**

Job crafting pozwala dostrzec znaczenie swojej pracy i jej wpływu na innych. To poczucie sensu motywuje i nadaje głębszy wymiar wykonywanym obowiązkom.

### **3. Rozwój umiejętności i kompetencji**

Modyfikowanie zakresu zadań umożliwia rozwijanie swoich talentów i zdobywanie nowych umiejętności. Taka aktywność pozwala na rozwój osobisty i zawodowy.

### **4. Zwiększenie autonomii**

Samodzielne kształtowanie stanowiska pracy daje większe poczucie kontroli nad codziennymi obowiązkami. Osoba zatrudniona czuje, że ma wpływ na swoją rolę, co zwiększa jej pewność siebie i motywację.

### **5. Lepsze wykorzystanie mocnych stron**

Dostosowanie zadań do swoich predyspozycji pozwala na efektywniejsze wykorzystanie umiejętności. Dzięki temu praca staje się łatwiejsza i bardziej satysfakcjonująca, co przekłada się na lepsze wyniki indywidualne i grupowe.

### **6. Redukcja stresu i ryzyka wypalenia zawodowego**

Pracowniczka, pracownik, który ma wpływ na swoją pracę, może unikać zadań szczególnie obciążających psychicznie lub dostosowywać je do własnego tempa. To pomaga utrzymać równowagę między wymaganiami, a zasobami, zmniejszając ryzyko wypalenia zawodowego.

## 7. Poprawa relacji interpersonalnych

Job crafting umożliwia budowanie bardziej satysfakcjonujących relacji w zespole. Osoba zatrudniona może zwiększyć liczbę interakcji z osobami, które wspierają go w rozwoju, lub ograniczyć kontakty, które wywołują stres.

## 8. Większa elastyczność i odporność na zmiany

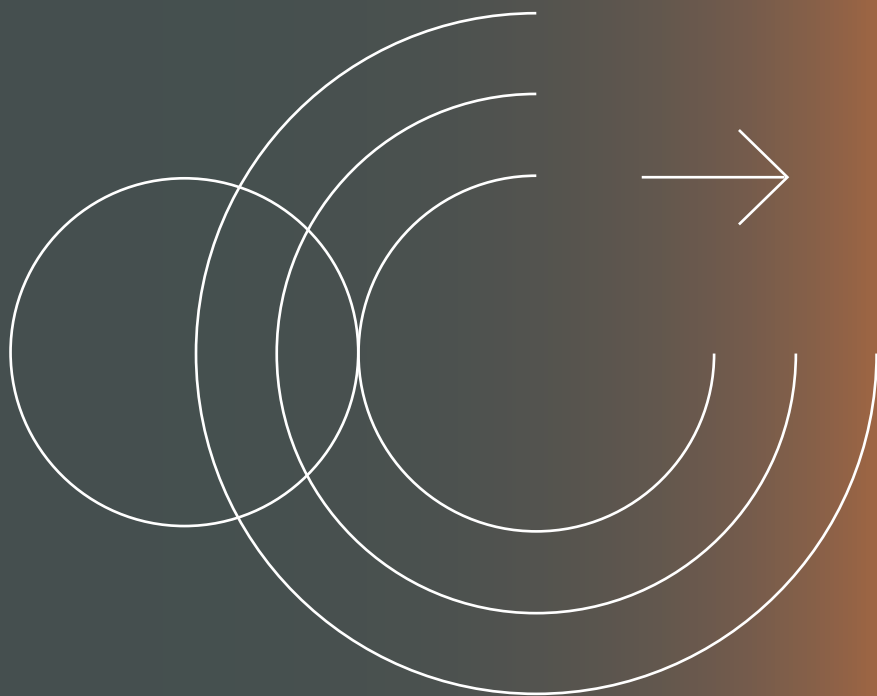
Dzięki samodzielnemu dopasowywaniu pracy do swoich potrzeb można lepiej adaptować się do nowych wyzwań. Osoba korzystająca z job craftingu staje się bardziej odporna na zmiany, co pozwala jej łatwiej radzić sobie w dynamicznym środowisku.

## 9. Lepsza równowaga między życiem zawodowym a prywatnym

Poprzez modyfikowanie zadań i sposobu pracy pracowniczka, pracownik może lepiej zarządzać swoim czasem i obowiązkami. To pomaga w osiągnięciu równowagi między życiem prywatnym a zawodowym.



# Job crafting a tworzenie inkluzywnego środowiska pracy



Wdrożenie i wykorzystywanie modelu job craftingu w procesach zarządzania i rozwoju zespołu pozwala uwzględniać unikalne potrzeby każdej z zatrudnionych osób, wynikające z jej różnorodnych doświadczeń, preferencji czy ograniczeń. Wzmacnia to poczucie przynależności, akceptacji i sprawiedliwości, co jest fundamentem inkluzywnej kultury organizacyjnej.

Dzięki tego typu działaniom:

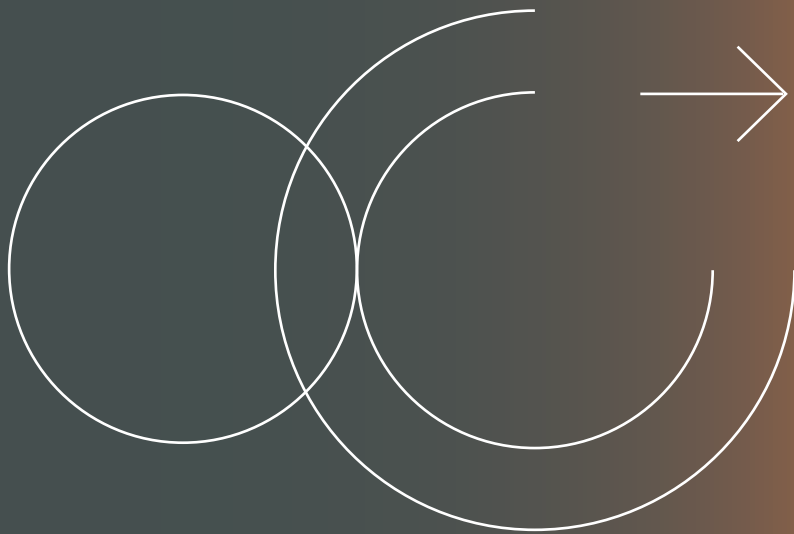
- osoby z niepełnosprawnościami, borykające się z trudnościami czy posiadające indywidualne potrzeby mogą lepiej dostosować swoje zadania lub środowisko pracy;
- pracowniczki, pracownicy z różnymi stylami pracy lub różnym tempem działania mogą stworzyć warunki sprzyjające ich efektywności.

Kluczowe jest tutaj promowanie różnorodności perspektyw. Dzięki job craftingowi pracowniczki, pracownicy mogą wykorzystać swoje unikalne talenty, doświadczenia kulturowe czy osobiste, aby wzbogacić swoje zadania i wnieść różnorodne spojrzenia na realizowane projekty. Sprzyja to tworzeniu bardziej kreatywnych i innowacyjnych rozwiązań oraz większej otwartości na różnorodność w zespołach.

Liderki, liderzy, którzy wspierają job crafting, przyczyniają się do budowania inkluzywnego środowiska, w którym każda osoba zatrudniona ma przestrzeń do wyrażenia swoich potrzeb i pomysłów, a różnorodność w sposobach pracy jest traktowana jako wartość, a nie bariera. Dzięki temu pracowniczki, pracownicy, którzy mogą kształtować swoją pracę zgodnie z własnymi wartościami i celami, czują się bardziej zaangażowani i traktowani sprawiedliwie. To szczególnie istotne w procesie tworzenia przestrzeni i środowiska, w którym wszyscy mają poczucie, że są traktowani na równi.



# Bibliografia



1. Instytut Galuppa, State of the Global Workplace, link,
2. Amy Wrzesniewski, James Dutton, J. E., Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, Academy of Management Review, 2001,
3. Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy, Łukasz Kapica, Łukasz Baka, Andrzej Najmiec, Job Crafting jako metoda budowania zasobów i pozytywnych postaw młodych pracowników wobec pracy, Poradnik dla pracowników i pracodawców, Warszawa 2022,
4. Malwina Puchalska-Kamińska, Agnieszka Łądko-Barańska, Job Crafting – nowa metoda budowania zaangażowania i poczucia sensu pracy, Wydanie II, Warszawa 2022
5. Agnieszka Czerw, Psychologiczny model dobrostanu w pracy – wartość i sens pracy, Warszawa 2017.

Fundacja Aktywizacja

Opracowanie: Anna Gruszczyńska, Agnieszka  
Jaśkiewicz-Kłosowska

Projekt okładki i layoutu: Agnieszka Prus

Skład: Marcin Grant

Zdjęcia: Lucyna Lewandowska

ISBN 978-83-64734-32-8



Projekt „Aktywuj Pracę” jest realizowany dzięki dofinansowaniu ze środków  
Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych

