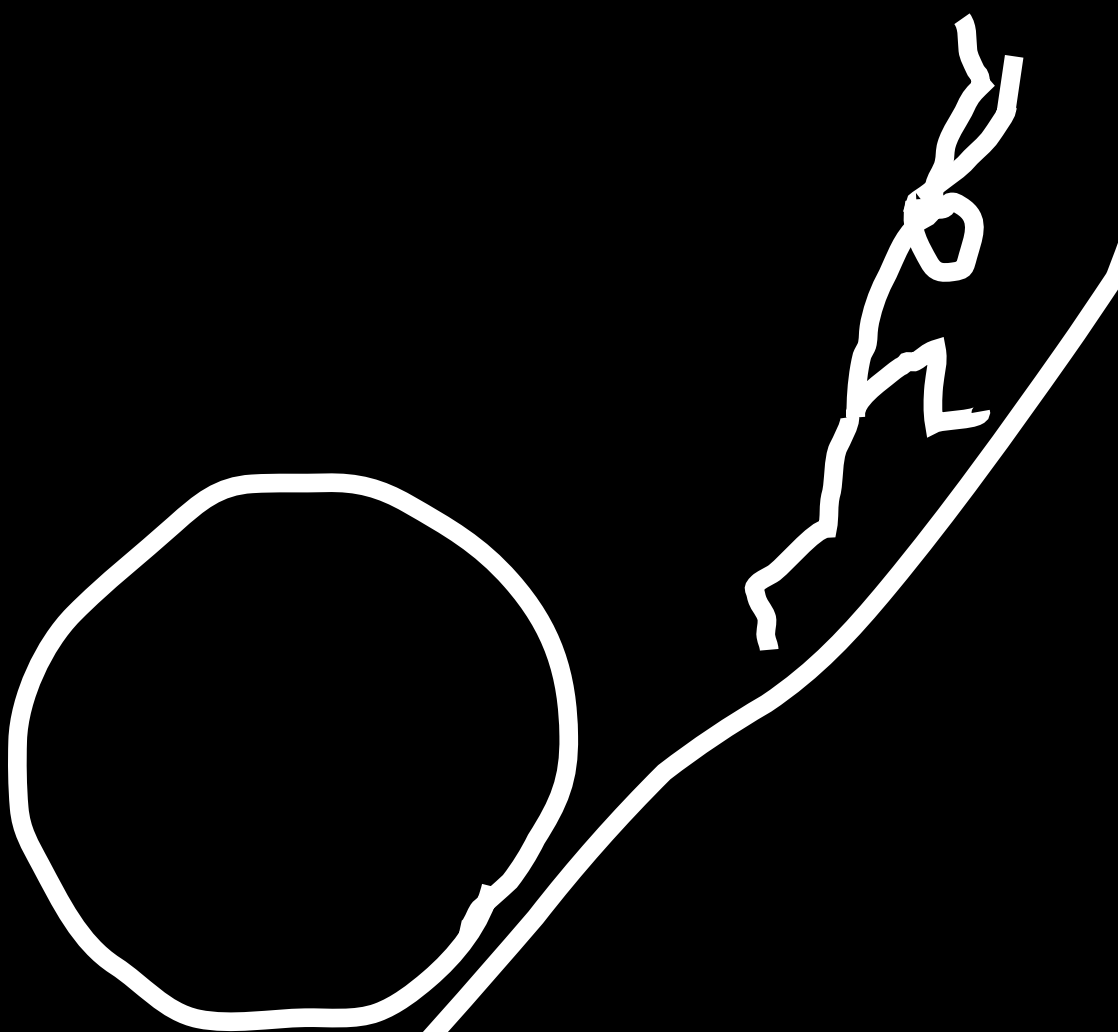


# W POSZUKIWANIU SENSU PRACY



raport z ogólnopolskiego  
badania sensu pracy  
agencji 4P i brightlight

bright  
light





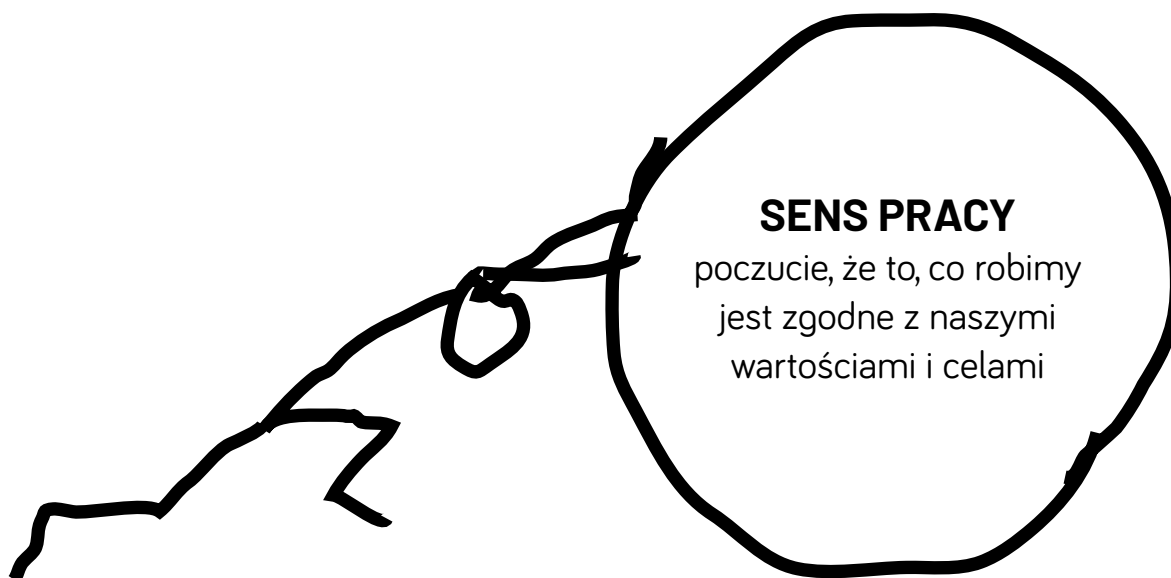
# W POSZUKIWANIU SENSU PRACY

W 2013 wybuchła gorąca dyskusja o sensie pracy. Stało się to za sprawą prof. Davida Graebera z London School of Economics, który opublikował esej pod prowokacyjnie brzmiącym tytułem „O fenomenie gównianej pracy”. Badacz postawił w nim odważną wtedy tezę, według której znacząca grupa ludzi nie widzi sensu swojej pracy – są oni przekonani, że nie tworzą żadnej wartości, a ich stanowiska, bez większej szkody, można by zlikwidować. Tekst sprawił, że w mediach zawrzało.

I nic dziwnego. W końcu argumentacja antropologa uderzała w podstawowy dogmat gospodarki rynkowej – Graeber poddał w wątpliwość założenie, że powstają wyłącznie te miejsca pracy, które nie tyle są potrzebne, co wręcz niezbędne dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Nie rozsądzając, kto w tym sporze ma rację, trzeba zgodzić się z faktem, że esej uruchomił lawinę polemik i komentarzy. Dzięki temu pytanie o sens pracy – „Jaką wartość ma nasza praca dla nas samych i w oczach innych ludzi?” – przedostało się po raz pierwszy do publicznej debaty. Nie traci ono na swojej aktualności także dziś, gdy rynek pracy dynamicznie się zmienia.

## W PRACY I PO PRACY

Na pytanie o to, jaką wartość ma dla nas poczucie sensu pracy (poczucie, że to, co robimy jest zgodne z naszymi wartościami i celami) psychologowie i ekonomiści próbują odpowiedzieć przynajmniej od końca lat 70-tych. Wyniki ich badań to ważny punkt odniesienia, który pozwala lepiej poznać perspektywę pracowników. A zrozumienie motywacji „człowieka w pracy” to niezbędny krok do zrozumienia całego szeregu zjawisk i procesów związanych z rynkiem pracy. Jakie wnioski wydają się z tej perspektywy, szczególnie istotne?<sup>1</sup>



Pierwszy z nich można wyciągnąć z badania, które pokazuje, że **jeśli cel działania nie jest dla nas ważny, to dużo mniej angażujemy się w pracę i tym samym osiągamy gorsze rezultaty**. Do drugiej istotnej konkluzji doprowadzi nas obserwacja, że kiedy odczuwamy sens pracy, to więc z zatrudniającą nas firmą wzmacnia się na tyle, że zaczynamy traktować ją jako wspólne przedsięwzięcie. Do wyobraźni przemawiają też analizy, które pokazują, że osoby odczuwające sens pracy rzadziej z niej rezygnują i są dużo bardziej skłonne do bezinteresownej pomocy współpracownikom. Kolejne badania powiększają i tak okazały już zestaw korzyści płynących z poczucia sensu pracy. Eksperti piszą chociażby o wzroście satysfakcji z pracy czy zwiększonej tolerancji na stres. Co przy tym szczególnie istotne - im więcej sensu czerpiemy z pracy, tym silniejsze staje się nasze poczucie ogólnego sensu życia.

Dlatego dyskusja o sensie pracy to nie tylko dyskusja o naszej zawodowej efektywności. Prowokuje ona dużo ważniejsze pytania o samopoczucie całego pracującego społeczeństwa.

<sup>1</sup> Zobacz więcej: B. Rosso, K. Dekas i A. Wrześniewski, On the meaning of work: A theoretical integration and review, [dostęp online <data>], artykuł dostępny na stronie: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308510000067>

## (NIE)ZNANA EPIDEMIA

Jak dużo jest więc tych nieszczęśników, którzy sensu własnej pracy nie odczuwają? **Na pytanie „Czy Twoja praca wnosi coś wartościowego dla świata?”<sup>2</sup> negatywnie odpowiedziało 37% pracujących Brytyjczyków i aż 40% Holendrów<sup>3</sup>.** To dwa razy więcej niż intuicyjne prognozy prof. Graebera, które zresztą on sam przyjął z przestachem, komentując wyniki własnych badań słowem „epidemia”<sup>4</sup>. Skąd więc w gospodarce (podobno racjonalnej) tak dużo pracy postrzeganej jako pozbawiona sensu?



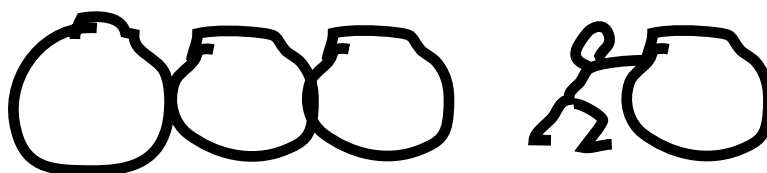
Prof. Michael Pratt z Boston College stawia dwie hipotezy<sup>5</sup> dotyczące takiego stanu rzeczy. Pierwsza z nich to „hipoteza anomii”. Według niej **nawet jeśli widzimy efekty swojej pracy, to nie mamy pewności, że są one wartościowe.** Pomyślmy na przykład o przedstawicielu handlowym koncernu tytoniowego, który wie, jak jego działania wpływają na satysfakcjonujący wynik finansowy firmy, ale jednocześnie ma świadomość tego, że sprzedawane przez niego papierosy szkodzą zdrowiu. Albo wyobraźmy sobie pracownika agencji reklamowej przekonanego, że promuje bezwartościowe produkty, których nikt nie potrzebuje.

<sup>2</sup> Przy czym trzeba pamiętać, że „poczucie pozytywnego wpływu na świat”, jest warunkiem koniecznym, ale nie jedynym, który musi zostać spełniony, by odczuwać sens pracy.

<sup>3</sup> Zobacz więcej: <http://overhettienwewerken.nl/vier-op-tien-werknemers-noemt-werk-zinloos/>

<sup>4</sup> Zobacz więcej: Chris Weller, A top anthropologist says the US is flooded with ‘bulls—’ jobs that should disappear, „Business Insider”, [dostęp online 18.09.18] artykuł dostępny na stronie: <https://www.businessinsider.com/david-graeber-jobs-should-disappear-2016-12?IR=T>

<sup>5</sup> D. Lepisto, M. Pratt, Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization, „Organizational Psychology Review” 2016, t. 7, rozdz. 2, s. 99 – 121.

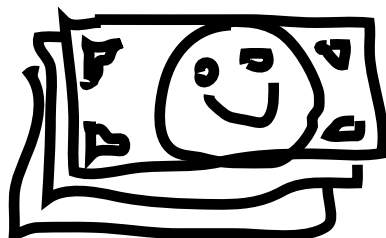


Innym wytłumaczeniem dla braku poczucia sensu pracy jest „hipoteza alienacji”, która mówi, że pracę odczuwamy jako pozbawioną sensu, kiedy **nie możemy powiązać tego, co faktycznie robimy z efektami działań całej organizacji**. Takim przypadkiem może być programista, który pisząc fragment kodu nie wie, jaka część jego pracy zostanie finalnie wykorzystana i czy zaprogramowana przez niego funkcja będzie w ogóle przydatna dla użytkowników.

## KRAJOBRAZ PRZED BURZĄ



Jak na tym tle wypadamy my, pracujący Polacy – czy czujemy, że nasza praca jest pozbawiona sensu? A jeśli tak, to co jest dla nas powodem tego bezsensu – alienacja czy anomia? W sierpniu tego roku postanowiliśmy przeprowadzić takie badanie na dorosłej, pracującej próbie Polaków. Wykorzystując polską wersję kwestionariusza do badania sensu pracy, zadaliśmy m. in. analogiczne do zachodnich ankiet pytanie: **„Czy Twoja praca wnosi coś wartościowego dla świata?”** Aż 27% badanych stwierdziło, że tego pozytywnego wpływu nie widzi. To wysoki procent, ale nadal niższy niż w Wielkiej Brytanii czy Holandii. Czy oznacza to, że polski rynek pracy lepiej chroni pracujących przed alienacją i anomią niż rynki zachodniej Europy?



Niestety odpowiedź na to pytanie wcale nie musi być twierdząca. Kiedy przyjrzymy się czynnikom wpływającym na wzrost poczucia sensu pracy okazuje się, że są nimi przede wszystkim zarobki i forma zatrudnienia. Dla Polaków im wyższa płaca i im pewniejsza praca (np. na podstawie umowy na czas nieokreślony), tym silniejsze poczucie sensu. W teorii zależność ta wcale nie jest tak silna, a ważniejsze dla poczucia sensu bywają inne czynniki. Wskazuje się na przykład na szereg zawodów, które mimo niskich zarobków dają pracownikom poczucie sprawczości i otwierają możliwość zmiany świata na lepsze – są to, między innymi, „zawody troski” takie jak pielęgniarz czy nauczyciel. Jednak ta teoria nie znalazła potwierdzenia w naszych badaniach, które pokazały, że osoby pracujące w branżach medycznych wcale nie odczuwają sensu swojej pracy silniej niż np. pracownicy administracyjni. **Można więc pokusić się o stwierdzenie, że wpływ treści pracy na poczucie jej sensu, nie jest jeszcze tak silny jak wpływ satysfakcjonujących zarobków.**

# KTO CZĘŚCIEJ ODCZUWA

## NISKI SENS PRACY



Praca „na czarno”

17000

Dochód poniżej 1700zł



Mężczyzna



Wieś albo średnie miasto  
50-300 tys.

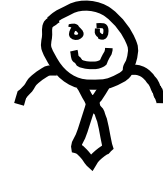
'95

Generacja Z



Wykształcenie  
podstawowe

## WYSOKI SENS PRACY



Umowa o pracę

50000

Dochód powyżej 5000zł



Kobieta



Miasto do 50 tys.



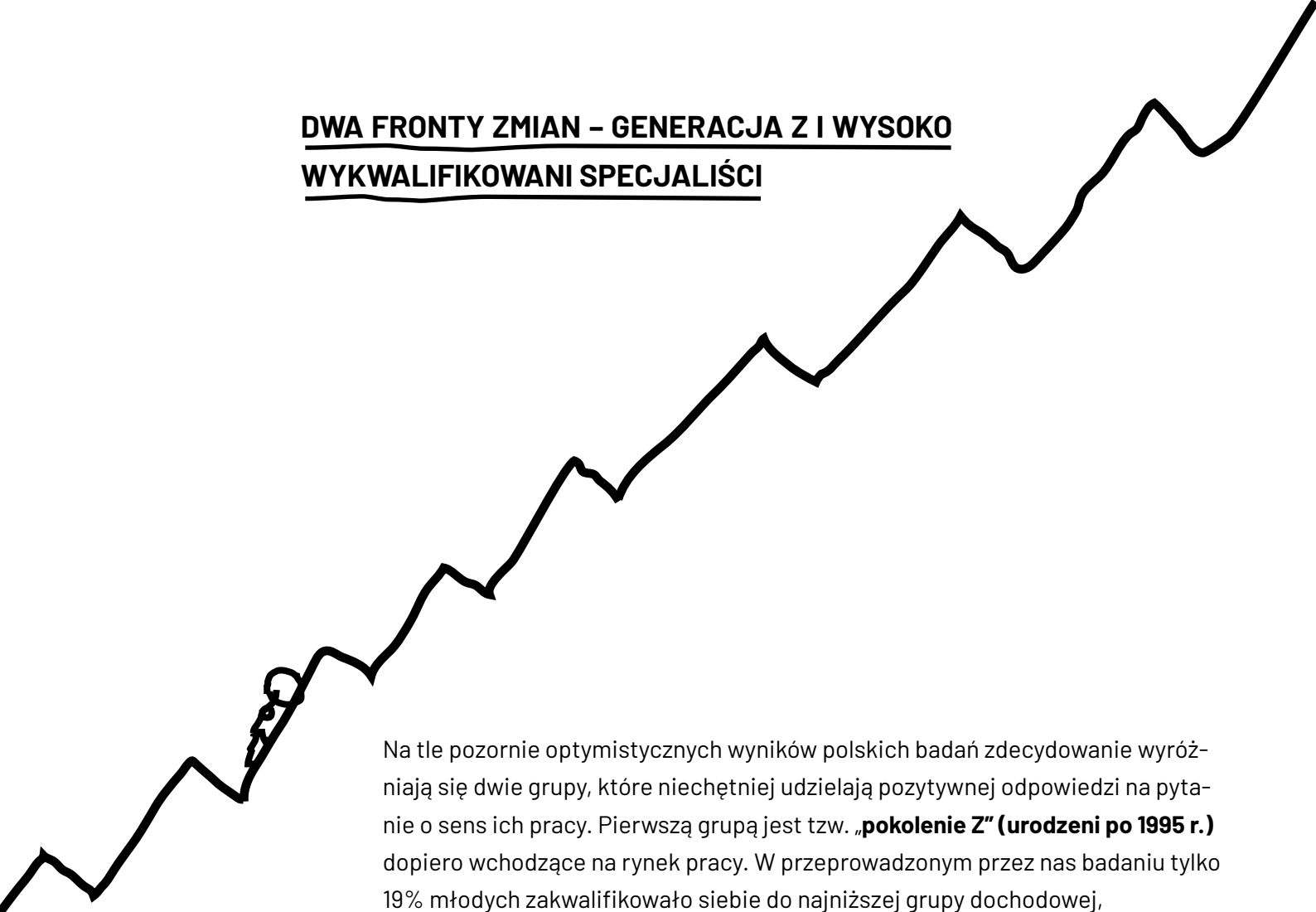
brak istotnych różnic



Wykształcenie  
wyższe

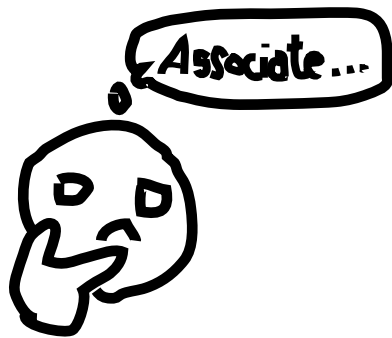
Na podstawie badania:  
n=310, metoda: CAWI na panelu  
Grupy 4P; czas realizacji: 22-27  
sierpnia 2018

## DWA FRONTY ZMIAN – GENERACJA Z I WYSOKO WYKWALIFIKOWANI SPECJALIŚCI



Na tle pozornie optymistycznych wyników polskich badań zdecydowanie wyróżniają się dwie grupy, które niechętniej udzielają pozytywnej odpowiedzi na pytanie o sens ich pracy. Pierwszą grupą jest tzw. „**pokolenie Z**” (**urodzeni po 1995 r.**) dopiero wchodzące na rynek pracy. W przeprowadzonym przez nas badaniu tylko 19% młodych zakwalifikowało siebie do najniższej grupy dochodowej, a jednocześnie aż 57% z nich zadeklarowało, że nie dostrzega pozytywnego wpływu swojej pracy. Zmusiło nas to do zestawienia wyników tego badania z zaobserwowanym wcześniej związkiem pomiędzy sensem pracy a dochodem. Skąd ta anomalia? Szereg raportów próbujących opisać pokolenie Z wskazuje na to, że są oni dużo bardziej idealistyczni niż poprzednie generacje. Badanie Uniwersytetu w Guelph i Lovell Corporation<sup>6</sup> mówi jasno – **Z-ty to generacja, która dużo silniej odczuwa potrzebę „wyższego celu” (purpose)** – pracę chcą postrzegać jako pasję i czuć, że dzięki niej mogą wpływać na rzeczywistość. Nie wystarczy im zaspokojenie potrzeb bezpieczeństwa i statusu, które były kluczowe dla wcześniejszych pokoleń. A im bardziej ich oczekiwania są rozbudzone, tym trudniej jest pracodawcom je zaspokoić. Nie wydaje się przy tym, żeby polityka konsekwentnego zwiększania liczby benefitów pracowniczych, widoczna w ostatnich latach, rozwiązywała ten problem.

<sup>6</sup> Lovell Corporation, How Millennials and Generation Z are Redefining Work The Change Generation Report, [online], [dostęp online 18.09.18] raport dostępny na stronie: <https://www.lovellcorporation.com/change-gen-report/>



<sup>7</sup> A. Wrześniewski, J. Dutton, G. Debebe, Interpersonal Sensemaking and the Meaning of Work. w: Research in Organizational Behavior, red. R. Kramer, B. Staw, t. 25, Oxford: Elsevier 2003, s. 93-135.

<sup>8</sup> J. Górecki, Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce 2018, Związek Liderów Sektora Biznesowego [dostęp online 18.09.18], artykuł dostępny na stronie: [http://absl.pl/wp-content/uploads/2018/06/raport\\_absl\\_2018\\_PL\\_180527\\_epub-1.pdf](http://absl.pl/wp-content/uploads/2018/06/raport_absl_2018_PL_180527_epub-1.pdf)

Testując hipotezę anomii, zgodnie z którą czujemy sens pracy wtedy, gdy inni rozumieją, czym się zajmujemy i uznają naszą pracę za wartościową<sup>7</sup>, znaleźliśmy drugą grupę, której poczucie sensu pracy można uznać za zagrożone. W naszym badaniu zadaliśmy pytanie: **„Czy trudno byłoby Ci wytłumaczyć przypadkowo spotkanej osobie, czym się zajmujesz?”**. Jak się okazuje – **aż 20% osób z wysokimi zarobkami i wyższym wykształceniem (czyli grupa wysoko wyspecjalizowanych pracowników) uznało, że byłoby to trudne lub bardzo trudne**. Taki wynik w gruncie rzeczy nie jest zaskakujący – na obecnym etapie rozwoju rynku, zdominowanym przez usługi, stanowiska o abstrakcyjnych i skomplikowanych nazwach, jak choćby „Associate creative analyst & initiative officer” zajmuje coraz więcej osób. To właśnie one stanowią grupę ryzyka – jeśli jeszcze nie dziś, to lada moment mogą zacząć odczuwać poważne wątpliwości względem sensowności własnej pracy. A jeśli sprawdzą się prognozy rozwoju w Polsce<sup>8</sup> (kilkadziesiąt tysięcy nowych miejsc pracy w usługach biznesowych pracy rocznie), to problem z odczuwaniem sensu pracy przez osoby zatrudnione na tych ezoterycznych dla postronnych stanowiskach może tylko wzrosnąć.

## NADAWANIE SENSU PRACY

Jak możemy spróbować zapobiec temu problemowi? Prof. Michael Steger z Colorado State University uważa, że znalazł receptę na zażegnanie poczucia bezsensu. Badacz przekonuje, że należy tworzyć warunki, które sprzyjają pojawieniu się sensu, jednocześnie samemu go nie wymuszając<sup>9</sup>. Oczywistym jest, że nakłanianie pracownika do identyfikacji z pustymi sloganami o sensie pracy, którego sam nie czuje, prowadzi donikąd. Taka sytuacja skutkuje tylko budowaniem iluzji, za którą kryje się cynizm i czai wypalenie zawodowe.

Pojawia się więc pytanie: „Jak budować odpowiednie warunki do pojawienia się sensu, jednocześnie go nie narzucając?” Warto pamiętać o znanych od dawna zaleceniach psychologów organizacji, którzy zwracają uwagę na **trzy potrzeby<sup>10</sup>: kompetencji (uczenia się i wykorzystywania wiedzy), autonomii (samodzielnego podejmowania decyzji i odpowiedzialności za wyniki) i relacji (wsparcia innych i możliwości wspierania)**. Eksperti przekonują, że zapewniając warunki do spełnienia tych potrzeb, stwarzamy podatny grunt, na którym wykształcić się może poczucie sensu pracy.

<sup>9</sup> M. Steger, Creating Meaning and Purpose at Work, w: The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Positivity and Strengths-Based Approaches at Work., red. Lindsay G. Oades, Michael F. Steger, Antonella Delle Fave i Jonathan Passmore, John Wiley & Sons 2017.

<sup>10</sup> R. Ryan, E. Deci, Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness, The Guilford Press 2017.

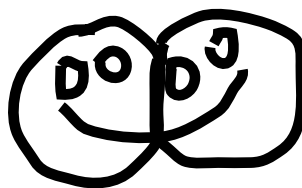




Warto zwrócić też uwagę na nurt badań zwanych relacyjnym projektowaniem pracy<sup>11</sup>. Pokazują one, że **kluczem do odnalezienia sensu może być uświadomienie ludziom pozytywnego wpływu, jaki poprzez wykonywaną pracę mają na życie innych**. Niestety w obecnych czasach znaczna część komunikacji z klientami czy partnerami biznesowymi przenosi się na maila, a korporacyjny żargon utrwała nazywanie ludzi „personami”, „segmentami” albo wręcz „estymacją przychodów”. To wszystko sprawia, że relacja z tymi, którzy najlepiej mogliby uświadomić nam, że nasza praca przynosi komuś realne korzyści jest zaburzona.

Kolejne eksperymenty prof. Adama Granta z University of Pennsylvania pokazują jednak, że i z tej pułapki można znaleźć wyjście. Okazuje się, że aby wzmocnić sens pracy, a wraz z nią motywacji zawodowej, wystarczy umożliwić osobom zatrudnionym kontakt z beneficjentami działań organizacji. Przykładem tego jest sukces interwencji, w której pracownicy call center wspierający finansowo stypendystów mogli porozmawiać z jednym z nich przez pięć minut. Efektem był wzrost donacji w kolejnym miesiącu aż o 400%.

Co więcej - kontakt ten nie musi być bezpośredni. Lekarzom opisującym badania, wystarczyło przypięcie zdjęcia pacjenta do wyników RTG, by podnieść dokładność diagnozy aż o 46%. A na poczucie sensu pracy ratowników wodnych wpłynęła pozytywnie lektura gazety, w której uratowany dziękował za pomoc... zupełnie innym ratownikom!



<sup>11</sup> A. Grant, Relational job design and the motivation to make a prosocial difference, „Academy of Management Review” 2007, t. 32, rozdz. 2, s. 393–417.

<sup>12</sup> A. Grant, How Customers Can Rally Your Troops: End Users Can Energize Your Workforce Far Better Than Your Managers Can, „Harvard Business Review”, czerwiec 2011.

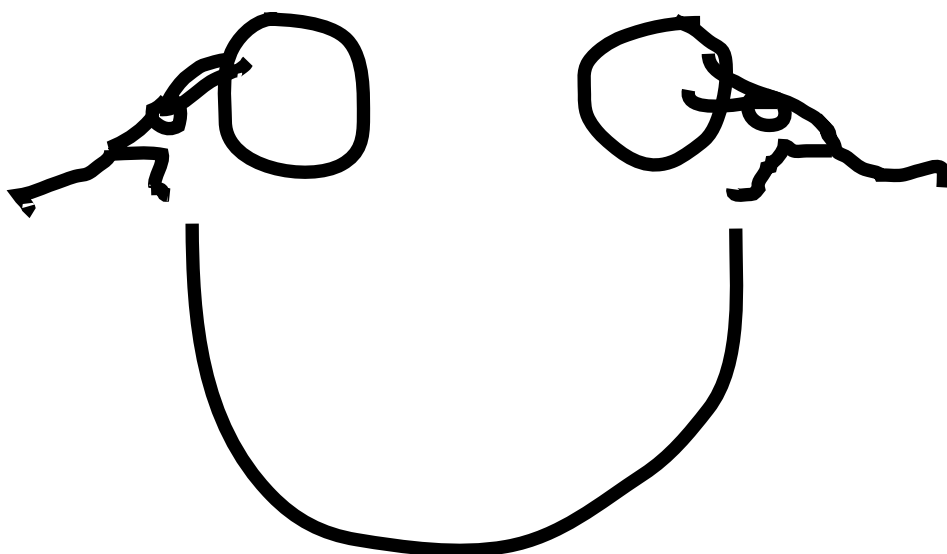
<sup>13</sup> A. Liu, Incentivizing Creative Teams with Meaning, Not Perks, [dostęp online 18.08.18], materiał video dostępny na stronie: <https://player.vimeo.com/video/277181884>

W tym kontekście kluczowymi dla menadżerów umiejętnościami wspierania sensu pracy będzie: **(1) zwiększenie częstotliwości kontaktu pracowników z beneficjentami działań organizacji, (2) wzmocnienie krążenia opowieści o wpływie wewnątrz organizacji i (3) pozyskiwanie świadectw spoza organizacji, które wzmacniają poczucie wpływu organizacji**<sup>12</sup>. Kroki te pomagają stworzyć warunki, w których pracownik może poczuć, że jego własna praca wywiera pozytywny wpływ na otoczenie. Co ciekawe - nie wszyscy muszą interpretować ten wpływ tak samo. Audrey Liu z firmy Lyft przekonuje<sup>13</sup>, że od wiary w jeden jasno zdefiniowany sens pracy ważniejsza jest jego własna interpretacja.

## MIEJSCE SENSU PRACY

Jak pod względem relacyjnego projektowania pracy wypadają polskie firmy? Nie ma jeszcze badań w tej dziedzinie, ale nasza praktyka pokazuje, że niektórzy przedsiębiorcy radzą sobie z tym naprawdę nieźle. Niedawno, prowadząc proces strategiczny dla jednego z liderów polskiej branży e-commerce, przeprowadziliśmy badanie dotyczące m.in. sensu pracy. Ku naszemu zaskoczeniu cały zespół „od prezesa do recepcjonistki” pytany o sens pracy był zadziwiająco zgodny. Zamiast o cechach oferowanego produktu usłyszeliśmy o ludziach, którzy z tych sprzętów korzystają. Historię o sukcesie firmy zastąpiła opowieść o doświadczeniach, które umożliwiły dostarczane przez firmę produkty. To wszystko pokazało, że myśl przewodnia firmy (i z poziomu całej organizacji, i z poziomu poszczególnych stanowisk) jest dla wszystkich jasna. Jest to doskonały przykład intuicyjnego, a zarazem znakomitego przełożenia eksperymentów prof. Granta na rzeczywistość biznesową.

Jak dużo jest takich firm? Czy trafiliśmy na jednostkowy przypadek czy na jedną z wielu młodych firm wspierających pracowników w nadawaniu sensu pracy? Tego jeszcze nie wiemy, ale zdajemy sobie sprawę, że takie nowe spojrzenie i świadomość tematu są niezwykle potrzebne. Jeśli jako pracodawcy mamy umiejętnie przeciwstawić się niepokojącym tendencjom rodzącym się wśród młodych pracowników i wysoko wykwalifikowanych specjalistów, powinniśmy zmienić optykę patrzenia. **Zamiast bić na alarm** i nazywać za prof. Graeberem jakąkolwiek pracę „gównianą”, lepiej zapytać, co można zrobić, by stworzyć warunki do takiej pracy, która dla pracowników będzie miała sens.



## O BADANIU

Badanie zrealizowano w dniach 22-27 sierpnia 2018 na grupie pracujący Polaków n=310, metodą CAWI na panelu Grupy 4P.

## O AUTORACH

### **Bartłomiej Brach**

antropolog organizacji badający sens pracy polskich pracowników.

We współpracy z działami HR i komunikacji tworzy warunki by tego sensu było jak najwięcej.

kontakt: [bb@brightlight.how](mailto:bb@brightlight.how)

tel. +48 450 011 111

### **Anna Mazerant**

badaczka i projektantka innowacji, prowadząca procesy dla marek i organizacji; bada pracowników, konsumentów, a także trendy i kulturę, szukając szerszego sensu w różnych kontekstach.

kontakt: [anna.mazerant@grupa4p.pl](mailto:anna.mazerant@grupa4p.pl)

tel: +48 513 088 667

Projekt okładki, ilustracje i skład: **Mateusz Żywicki** ([www.zywicki.pl](http://www.zywicki.pl))

Redakcja i korekta: **Agnieszka Staszczak**



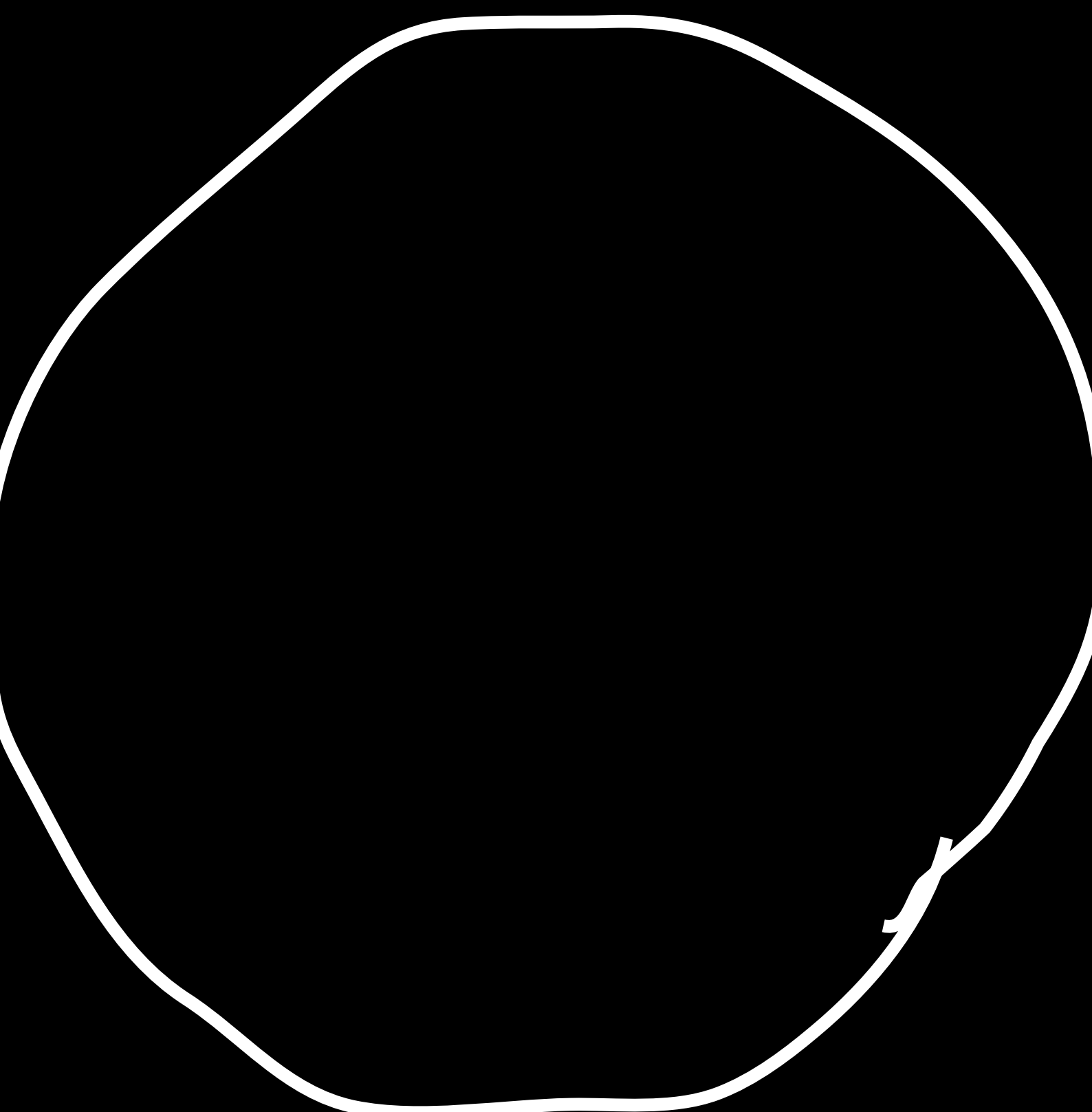
**4P** to grupa badawcza, dostarczająca dane oraz projektująca rozwiązania dla marketingu i biznesu. Specjalizuje się w customer i employee experience, analizach kulturowych oraz badaniach marek i satysfakcji.

[www.grupa4p.pl](http://www.grupa4p.pl)

**bright  
light**

**brightlight** to pierwsza na polskim rynku firma zajmująca się internal brandingiem. Sprawia, że strategie marketingowe przestają być tylko działaniami komunikacyjnymi, a zaczynają przekształcać kulturę organizacji i doświadczenie pracy.

[www.brightlight.how](http://www.brightlight.how)



W POSZUKIWANIU  
SENSU PRACY