

Sens w pracy. Dlaczego ma znaczenie dla organizacji i o czym może świadczyć niezdolność do jego podtrzymania?

KONRAD KUBALA, ŁUKASZ KUTYŁO
UNIwersytet Łódzki

Abstrakt

Przedmiotem uwagi w artykule uczyniliśmy poczucie sensu z wykonywanej pracy. Nie kwestionując wniosków wyłaniających się z badań psychologicznych, postanowiliśmy spojrzeć na nie z innej perspektywy i wskazać, dlaczego poczucie to jest tak ważne dla sprawnego funkcjonowania organizacji. To od niego wydaje się bowiem zależeć zaangażowanie zawodowe pracowników, a jego brak niesie ze sobą wzrost kosztów, które trzeba przeznaczyć na monitorowanie ich pracy (w skrajnych przypadkach prowadzi zaś do anomii organizacyjnej). Chcieliśmy także pokazać, że niezdolność niektórych organizacji do podtrzymywania czy kształtowania sensu może być przejawem bardziej złożonego problemu, świadczącego o istnieniu nieefektywnej kultury organizacyjnej (np. spowalniającej rozwój gospodarczy). Założenia te spróbowaliśmy udowodnić, korzystając z danych dotyczących 21 krajów europejskich, pochodzących z badania pt. *Work Orientations*, zrealizowanego w 2015 roku w ramach Generalnego Sondażu Społecznego.

Słowa kluczowe:

rozwój gospodarczy, zaangażowanie w pracę, sensowna praca, zachowania organizacyjne.

Poczucie sensu a realizacja celów przez organizacje

Punktem wyjścia dla rozważań uczyniliśmy określoną definicję poczucia sensu z wykonywanej pracy, sprowadzającą to poczucie do subiektywnego przeświadczenia o możliwości zaspokojenia poprzez pracę ważnych dla siebie potrzeb. Za tym przeświadczeniem mogą się kryć zarówno (i) pobudki „egoistyczne”, kiedy sens czerpiemy głównie z doskonalenia się, uzyskiwania mistrzostwa w swym fachu, bycia docenianym przez innych czy posiadania dostępu do społecznie pożądanego dóbr, jak i (ii) pobudki „altruistyczne”, gdy kieruje nami chęć zrobienia czegoś dla innych (zob. Rosso, Dekas, Wrzesniewski, 2010; Schnell, Hoge, Pollet, 2013; Allan, Autin, Duffy, 2016; Tims, Derks, Bakker, 2016). To poczucie jest stanem dynamicznym, zmieniającym się w czasie, a przy tym złożonym, w którym poszczególne wspomniane pobudki mogą obok siebie istnieć (Scott, 2019). Co więcej, bez względu na to, jakie przesłanki kształtują ostatecznie nasze poczucie sensu, wykonując obowiązki zawodowe, stajemy przed szansą, aby wypełnić swe „zadanie życiowe” (używając sformułowania zaproponowanego przez Viktora Frankla) (Frankl, 2018). Choć trzeba przyznać, że w dzisiejszym świecie, w którym powszechne są elastyczne formy zatrudnienia i gdzie niejednokrotnie ulegamy złudzeniu o istnieniu związku pomiędzy sensownością a odpłatnością za pracę, jest to wyjątkowo trudne.

W literaturze przedmiotu poczucie sensu z wykonywanej pracy rozpatruje się zwykle z perspektywy jednostkowej, traktując je jako zjawisko *stricte* psychologiczne. Być może przemawia za tym jego subiektywny charakter, skłaniający niektórych badaczy do przyjmowania redukcjonistycznego stanowiska ignorującego kontekst, w jakim to poczucie się kształtuje. Nie przekreślając jednak wniosków wyłaniających się z badań psychologicznych,

uważamy, że warto na to zjawisko spojrzeć także od strony organizacji, w jakich praca jest wykonywana. Z tym wiąże się istotne, być może nawet banalne pytanie: dlaczego organizacjom miałyby zależeć, by zatrudnione w nich osoby odczuwały sens ze swej pracy? Żeby na nie odpowiedzieć, warto skupić się na tym, w jaki sposób realizowane są działania zbiorowe, a nasze jednostkowe czyny stają się ich częścią. Pewnego wglądu w ten proces dostarcza zaproponowana przez nas koncepcja normatywnej regulacji zachowania.

Inspirując się pracami Roya Baumeistera oraz jego zespołu (zob. Baumeister, Vohs, 2007; Baumeister, Vohs, Tice, 2007; Baumeister, Tice, Vohs, 2018), przyjęliśmy, że osiąganie celów zbiorowych jest możliwe dzięki: (i) regułom, tj. oczekiwanym w danej zbiorowości wzorom zachowania mającym zagwarantować realizację tychże celów; (ii) monitorowaniu tego, czy reguły są stosowane w praktyce (przy czym mowa tutaj o monitorowaniu siebie i innych, jak i też o byciu monitorowanym); (iii) sensowi, jaki nadawany jest celom zbiorowym, przynikającym owe reguły, a poprzez to przyczyniającym się do ukształtowania motywacji wewnętrznej odpowiedzialnej za ich przestrzeganie¹. Choć z punktu widzenia tego podejścia

¹ W zaproponowanej przez Baumeistera teorii autoregulacji wyróżnia się cztery komponenty mające umożliwić nam realizację celów jednostkowych, w tym: (i) standardy osobiste; (ii) monitorowanie siebie; (iii) motywację wewnętrzną i (iv) siłę woli. Ich źródła – poza uwarunkowaną biologicznie siłą woli – należałoby upatrywać w kulturze danej zbiorowości oraz we właściwych dla niej strukturach społecznych. Jeśli potraktujemy ten model dosłownie (co wydaje się przeczyć intencjom Baumeistera, wyrażonym chociażby w pracy pt. *Cultural Animal*, 2005), to przedmiotem naszego zainteresowania staje się jednostka wyabstrahowana z szerszego kontekstu społecznego. Gdy jednak rozpatrzmy tę propozycję na continuum, którego skrajne bieguny odpowiadałyby typom idealnym, reprezentującym „doskonałą” samodyscyplinę oraz „perfekcyjną” kontrolę społeczną, to zyskujemy model użyteczny do badania zarówno zachowań jednostkowych, jak

reguły wydają się odgrywać dominującą rolę, to już ich instytucjonalizacja, powodująca, że przyjmują one postać norm, nie jest możliwa bez dwóch pozostałych komponentów. Innymi słowy, osiąganie celów – także w obrębie organizacji – zależy w dużej mierze od tego, czy ludzie odnajdą w tym sens i zdecydują się poświęcić swój czas oraz energię na działania przybliżające do ich realizacji. Pośrednie dowody na to znajdujemy w pracach Maksa Webera. Rozważając właściwą dla XVII i XVIII-wiecznego protestantyzmu ascezę wewnątrzświatową, Weber dostrzegł bowiem, że składa się na nią szereg zasad dyscyplinujących aktywność wiernych, pozbawiających ich spontaniczności i wymuszających na nich przejawianie określonych zachowań. Proces ten nie byłby możliwy bez tego, co Weber nazwał *reglamentacją życia społecznego*, przejawiającą się w powszechnej kontroli społecznej oraz samokontroli. Nie zaistniałby także, gdyby nie idee, które nadawały sens tej ascezie – tak jak czyniła to kalwińska idea predestynacji, łącząca w swych późniejszych, purytańskich interpretacjach zbawienie z pracowitością i bogaceniem się (Weber, 2010, zob. też Andreski, 2006; Samuelsson, 1992).

Przyjmując te założenia za zasadne, należałoby się spodziewać, że poczucie sensu w istotny sposób wpływa na zaangażowanie zawodowe (czyli przyczynia się do tego, że pracownik stosuje się do reguł umożliwiających organizacji osiągnięcie celów). Korzystając z rezultatów badania pt. *Work Orientations* (2015), zrealizowanego w ramach Generalnego Sondażu Społecznego, postanowiliśmy tę zależność sprawdzić, odwołując się przy tym do danych pochodzących z wybranych krajów europejskich. Co więcej, opierając się na założeniach wynikających z koncepcji normatywnej regulacji zachowania, przyjęliśmy,

i zbiorowych. Zmiana, której w nim dokonaliśmy, wynika z uwzględnienia społecznych uwarunkowań zachowań jednostkowych.

że zaangażowanie zawodowe w większym stopniu będzie zależało od poczucia sensu z wykonywanej pracy aniżeli np. od zadowolenia z warunków, w jakich się ona odbywa. Na wstępie postawiliśmy zatem dwie następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza I: *Poczucie sensu z wykonywanej pracy istotnie wpływa na zaangażowanie zawodowe.*

Hipoteza II: *Poczucie sensu z wykonywanej pracy silniej wpływa na zaangażowanie zawodowe aniżeli zadowolenie z warunków, w jakich się ona odbywa.*

Choć przeświadczenie o relacjach mających miejsce między poczuciem sensu a zaangażowaniem zawodowym jest zapewne obecne w organizacjach, to już ich zdolność do podtrzymywania sensu czy jego kształtowania bywa często ograniczona. Dlaczego tak się dzieje? Wydaje się, że w wielu przypadkach ta niezdolność stanowi cechę konstytucyjną kultury organizacyjnej istniejącej w danym społeczeństwie – kultury utrudniającej lub nawet uniemożliwiającej rozwój gospodarczy. Powinniśmy się więc spodziewać, że poczucie sensu z wykonywanej pracy będzie wyższe w krajach bogatszych niż biedniejszych – tam, gdzie dotąd udawało się przewycięzać wspomnianą niezdolność i nadawać znaczenie pracy. Próbując to udowodnić, sformułowaliśmy kolejną, trzecią hipotezę:

Hipoteza III: *Istnieje statystycznie istotna i silna zależność między poczuciem sensu z wykonywanej pracy a poziomem PKB per capita kraju, w którym pracownik jest zatrudniony.*

Postawione hipotezy wyznaczyły dalszy kierunek naszych rozważań. Przystąpiliśmy zatem do ich weryfikacji.

Metoda

Populacja

Chcąc je potwierdzić, odwołaliśmy się do wspomnianego wcześniej sondażu. Pomimo, że miał

on międzynarodowy charakter – ostatecznie zrealizowano go bowiem w 37 krajach – to skupiliśmy się wyłącznie na danych uzyskanych w państwach europejskich, w tym w/na: Austrii, Belgii, Chorwacji, Czechach, Danii, Estonii, Finlandii, Francji, Hiszpanii, Islandii, Litwie, Łotwie, Niemczech, Norwegii, Polsce, Słowacji, Słowenii, Szwajcarii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Węgrzech. Jak widać, większość z nich – poza Szwajcarią i Wielką Brytanią – należała do EOG (Europejskiego Obszaru Gospodarczego). Ze względu na to, że interesujące nas zagadnienia wprost odnosiły się do pracy najemnej, to z badanej populacji wyłączyliśmy przedsiębiorców oraz osoby nieaktywne zawodowo. Ogółem przedmiotem analizy stały się wskazania 35 513 respondentów.

Operacjonalizacja pojęć

Weryfikacja hipotez zależała od właściwego zoperacjonalizowania takich pojęć jak: (i) *poczucie sensu z wykonywanej pracy*, (ii) *zaangażowanie zawodowe* oraz (iii) *zadowolenie z warunków pracy*. W tym miejscu powinniśmy dodać, że opracowywanie definicji operacyjnych tych terminów nie było w pełni satysfakcjonujące. Sondaż, z wyników którego korzystaliśmy, miał bardziej ogólny charakter i jedynie w sposób pośredni odnosił się do zagadnień podejmowanych w artykule. Posiłkowanie się danymi zastanymi – użytymi bez uprzedniego i intencjonalnego działania badacza – wiąże się zazwyczaj z istnieniem rozdziewięku pomiędzy pożądanym brzmieniem pytań oraz stwierdzeń mających posłużyć do opracowania zmiennych latentnych a ich brzmieniem rzeczywistym, obecnym w kwestionariuszu.

Poczucie sensu z wykonywanej pracy. Pod pojęciem tym rozumieliśmy poziom zaspokojenia potrzeb, które badany potencjalnie mógł realizować w pracy bądź też poprzez pracę. Skalę do pomiaru tej zmiennej opracowaliśmy na podstawie siedmiu stwierdzeń składających

się na pytanie nr 12. Dotyczyły one potrzeb: bezpieczeństwa (tj. braku zagrożenia zwolnieniem z pracy), uzyskiwania pożądanego zarobków, awansu zawodowego, osobistego kontaktu z innymi, a także wykonywania pracy interesującej, społecznie użytecznej czy dającej możliwość pomagania innym. Oceniając poziom zaspokojenia tych potrzeb, badani korzystali ze skali pięciostopniowej, gdzie wartość 1 oznaczała, że dana potrzeba w ogóle nie jest zaspokojona, a 5 – że jest w pełni zaspokojona. Skala do pomiaru tej zmiennej okazała się rzetelna. Współczynnik alfa Cronbacha dla całej analizowanej próby wyniósł $\alpha=0,73^2$. Przedmiotem analizy uczyniliśmy średnią wartość ze wskazań respondentów, mieszczącą się w przedziale od 1 do 5. Im była ona wyższa, tym badanego cechowało większe poczucie sensu z wykonywanej pracy.

Zaangażowanie zawodowe. Pod pojęciem tym rozumieliśmy deklarowane przez respondenta poświęcenie na rzecz organizacji, w której pracuje, utożsamianie się z jej celami i związane z tym poczucie przynależności do niej. Skalę do pomiaru tej zmiennej opracowaliśmy na podstawie pytania nr 24 w kwestionariuszu. Badany miał się w nim ustosunkować do następujących stwierdzeń: (i) „Gotowy jestem pracować ciężiej niż muszę, aby tylko pozostać w firmie/organizacji, w której jestem obecnie zatrudniony”; (ii) „Jestem dumny z tego, że pracuję dla mojej firmy/organizacji”; (iii) „Odrzuciłbym ofertę innej pracy, nawet

2 Ze względu na to, że w dalszej części dokonaliśmy analizy porównawczej średniej wartości tej zmiennej w podziale na kraje uwzględnione w badaniu, konieczne wydało nam się przywołanie wartości współczynnika α Cronbacha dla reprezentujących ich prób. Były one następujące: Austria (0,76), Belgia (0,72), Chorwacja (0,70), Czechy (0,74), Dania (0,64), Estonia (0,73), Finlandia (0,67), Francja (0,65), Hiszpania (0,70), Islandia (0,66), Litwa (0,65), Łotwa (0,63), Niemcy (0,74), Norwegia (0,62), Polska (0,73), Słowacja (0,80), Słowenia (0,67), Szwajcaria (0,63), Szwecja (0,67), Wielka Brytania (0,70), Węgry (0,78).

za większe pieniądze, aby tylko pozostać w firmie/organizacji, w której jestem obecnie zatrudniony”. Odnosząc się do nich, badany korzystał z pięciostopniowej skali, gdzie wartość 1 oznaczała, że zdecydowanie się z danym stwierdzeniem nie zgadza, a 5 – że się z nim zdecydowanie zgadza³. Skala do pomiaru tej zmiennej okazała się rzetelna. Współczynnik alfa Cronbacha dla całej interesującej nas próby wyniósł $\alpha=0,70$. Przedmiotem analizy uczyniliśmy średnią wartość ze wskazań badanych, mieszczącą się w przedziale od 1 do 5. Im była ona wyższa, tym respondenta cechowało większe zaangażowanie zawodowe.

Zadowolenie z warunków pracy. Tworząc skalę do pomiaru tej zmiennej, odwołaliśmy się do czterech pytań (nr 13b, 19a, 22a oraz 22b). Badani mieli w nich określić: (i) jak często ich praca powoduje psychiczne stresy?; (ii) jak często wymagania wykonywanej przez nich pracy zawodowej kłócą się z życiem rodzinnym?; (iii) jak ogólnie określiliby stosunki panujące w pracy między przełożonymi i pracownikami, (iv) a także pomiędzy samymi pracownikami? Opracowana przez nas skala okazała się rzetelna. Dla całej analizowanej przez nas próby współczynnik alfa Cronbacha przyjął wartość $\alpha=0,64$. Przedmiotem analizy uczyniliśmy średnią wartość ze wskazań respondentów, mieszczącą się w przedziale od 1 do 5. Im była ona wyższa, tym bardziej badany był zadowolony z warunków pracy.

Analiza danych

Na analizę danych składały się dwa działania. Po pierwsze, chcąc zweryfikować hipotezy I i II, opracowaliśmy model regresji liniowej wielorakiej, w której zmienną zależną było *zaangażowanie zawodowe*, a zmiennymi niezależnymi:

3 Opracowując wskazaną skalę, dokonaliśmy rekonstrukcji ocen, aby ostatecznie wyrażały one to, w jakim stopniu badany zgadza się z poszczególnymi stwierdzeniami (odwrotnie niżeli ma to miejsce w kwestionariuszu).

poczucie sensu z wykonywanej pracy, zadowolenie z warunków pracy oraz wybrane zmienne demograficzne (w tym: *pleć, wiek, tygodniowa liczba przepracowanych godzin oraz typ organizacji*)⁴. Zanim przystąpiliśmy do modelowania skorelowaliśmy ze sobą zmienne niezależne. Po drugie, weryfikując hipotezę III, przeprowadziliśmy analizę porównawczą średnich wartości, jakie badani z wybranych krajów europejskich uzyskali na skali do pomiaru *poczucia sensu z wykonywanej pracy*. Reprezentujące te kraje populacje badanych były podobnej wielkości. Stąd zdecydowaliśmy się na zastosowanie jednoczynnikowej analizy wariancji (ANOVA). Następnie skorelowaliśmy uzyskane wyniki z wartością PKB *per capita* w poszczególnych krajach w 2015 r. (liczoną w USD). Skorzystaliśmy przy tym z danych pochodzących z Banku Światowego (zob. <https://data.worldbank.org>). Wszystkie działania statystyczne wykonaliśmy w programie IBM SPSS (v. 25).

Wyniki

Na wstępie skupiliśmy się na weryfikacji hipotez I i II. Zanim przeszliśmy do modelowania, skorelowaliśmy ze sobą obecne w modelu zmienne niezależne. Okazało się, że istnieje między nimi szereg słabych, ale istotnych statystycznie relacji. Z punktu widzenia badania najważniejsze wydały nam się następujące: stosunkowo słaba relacja między *poczuciem sensu z wykonywanej pracy* a *zadowoleniem z warunków pracy* ($r=0,20$; $p<0,001$) oraz między *poczuciem sensu z wykonywanej pracy* a *typem organizacji* ($r=-0,18$; $p<0,001$; przy czym istotnie większym

4 Prognozowanie wartości zmiennej zależnej odbywało się zatem w oparciu o następujące równanie:

$$y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \beta_4x_4 + \beta_5x_5 + \beta_6x_6 + \varepsilon, \text{ gdzie:}$$

y – to zaangażowanie zawodowe, x_1 – poczucie sensu z wykonywanej pracy, x_2 – zadowolenie z warunków pracy, x_3 – pleć, x_4 – wiek, x_5 – tygodniowa liczba przepracowanych godzin, x_6 – typ organizacji.

poczuciem sensu charakteryzowali się pracownicy sektora publicznego). Szczegółowe wyniki przedstawiliśmy w tabeli nr 1.

Następnie przeszliśmy do prognozowania wartości zmiennej zależnej (*zaangażowanie*

zawodowe). Założyliśmy, że w ostatecznym modelu powinny znaleźć się tylko te zmienne, które istotnie na nią wpływają. W tym celu zastosowaliśmy metodę eliminacji wstecznej. Wyniki modelowania przedstawiliśmy w tabeli nr 2.

Tabela nr 1. Wyniki korelacji ze sobą zmiennych niezależnych, uwzględnionych w modelowaniu *zaangażowania zawodowego*.

Zmienne:	Poczucie sensu z pracy	Zadowolenie z warunków p.	Płeć	Wiek	Tyg. liczba przeprac. godz.	Typ organizacji
Poczucie sensu z pracy	1	0,20	-0,01*	-0,02	0,07	-0,18
Zadowolenie z warunków p.	0,20	1	-0,02	0,01*	-0,15	0,07
Płeć	-0,01*	-0,02	1	0,01	-0,23	-0,16
Wiek	-0,02	0,01*	0,01	1	-0,01*	-0,14
Tyg. liczba przeprac. godz.	0,07	-0,15	-0,23	-0,01*	1	0,09
Typ organizacji	-0,18	0,07	-0,16	-0,14	0,09	1

Legenda: w tabeli podaliśmy wartości współczynnika korelacji r Pearsona; * – gdy $p > 0,05$.

Źródło: ISSP, sondaż pt. „Work Orientations” (2015), zob. <https://issp.org>

Tabela nr 2. Wyniki modelowania wartości zmiennej *zaangażowanie zawodowe*.

Predyktory:	MODEL I			MODEL II		
	B	SE	Beta	B	SE	Beta
Stała	-0,59	0,07		-0,66	0,07	
Poczucie sensu z pracy	0,63	0,01	0,46	0,63	0,01	0,46
Zadowolenie z warunków p.	0,30	0,01	0,23	0,31	0,01	0,23
Wiek	0,01	0,01	0,06	0,01	0,01	0,06
Tyg. liczba przeprac. godz.	0,01	0,01	0,05	0,01	0,01	0,06
Typ organizacji	0,12	0,01	0,07	0,12	0,01	0,07
Płeć	-0,03	0,01	-0,01*			

Legenda: B – współczynnik niestandardyzowany, SE – błąd standardowy, Beta – współczynnik standaryzowany, * – gdy $p > 0,05$.

Źródło: ISSP, sondaż pt. „Work Orientations” (2015), zob. <https://issp.org>

Ostateczny model (model II) okazał się stosunkowo dobrze dopasowany do danych, wartość skorygowanego współczynnika determinacji wyniosła bowiem $R^2=0,31$ (co oznacza, że wyjaśnia on 31 proc. wariacji zmiennej zależnej). Poza tym z modelu wynikało, że istotny wpływ na *zaangażowanie zawodowe* ma przed wszystkim *poczucie sensu z wykonywanej pracy* ($\beta=0,46$; $p < 0,001$) oraz *zadowolenie z warunków pracy* ($\beta=0,23$; $p < 0,001$), a w mniejszym stopniu także: *wiek* ($\beta=0,06$; $p < 0,001$), *tygodniowa liczba przepracowanych godzin* ($\beta=0,06$; $p < 0,001$) i *typ organizacji* ($\beta=0,07$; $p < 0,001$). Podsumowując wyniki analizy regresji, warto podkreślić, że potwierdziły one przewidywania. Okazało się bowiem, że *poczucie sensu*

z wykonywanej pracy nie tylko istotnie wpływa na *zaangażowanie zawodowe*, ale siła tego oddziaływania jest większa od *zadowolenia z warunków pracy*. Udało się więc pozytywnie zweryfikować dwie pierwsze hipotezy.

Nasza uwaga skupiła się zatem na hipotezie III. Przedmiotem analizy uczyniliśmy średnie wartości uzyskiwane przez respondentów z wybranych krajów na skali do pomiaru *poczucia sensu z wykonywanej pracy*. Ogółem wyodrębniliśmy pięć kategorii, w których wartość tej zmiennej była: zdecydowanie powyżej przeciętnej, powyżej przeciętnej, przeciętna, poniżej przeciętnej oraz zdecydowanie poniżej przeciętnej. Wyniki analizy porównawczej przedstawiliśmy w tabeli nr 3.

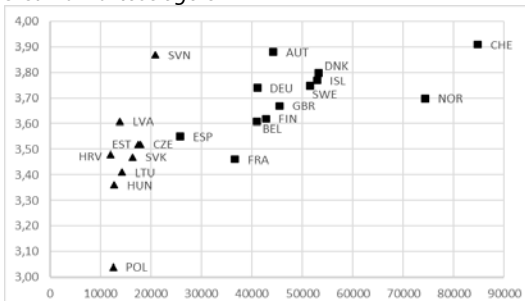
Tabela nr 3. Średnie wartości uzyskiwane przez respondentów z wybranych krajów europejskich na skali do pomiaru *poczucia sensu z wykonywanej pracy*.

Średnia wartość uzyskiwania przez respondentów w wybranych krajach:	Wybrane kraje:
Zdecydowanie powyżej przeciętnej	Szwajcaria (3,91)
Powyżej przeciętnej	Austria (3,88), Słowenia (3,87), Dania (3,80), Islandia (3,77), Szwecja (3,75)
Przeciętna	Niemcy (3,74), Norwegia (3,70), Wielka Brytania (3,67), Finlandia (3,62), Łotwa (3,61), Belgia (3,61), Hiszpania (3,55)
Poniżej przeciętnej	Estonia (3,52), Czechy (3,52), Chorwacja (3,48), Słowacja (3,47), Francja (3,46), Litwa (3,41)
Zdecydowanie poniżej przeciętnej	Węgry (3,36), Polska (3,04)

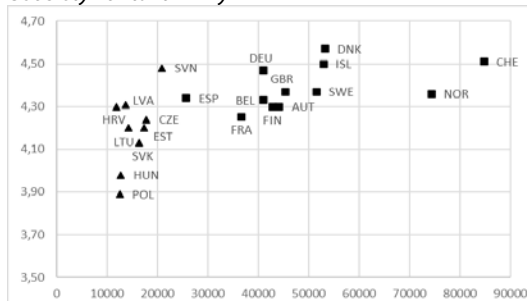
Źródło: ISSP, sondaż pt. „Work Orientations” (2015), zob. <https://issp.org>

Wykres nr 1. Relacje liniowe między średnią wartością uzyskiwaną przez respondentów z wybranych krajów europejskich na skali do pomiaru *poczucia sensu z wykonywanej pracy* a wartością PKB *per capita* w 2015 roku (w USD).

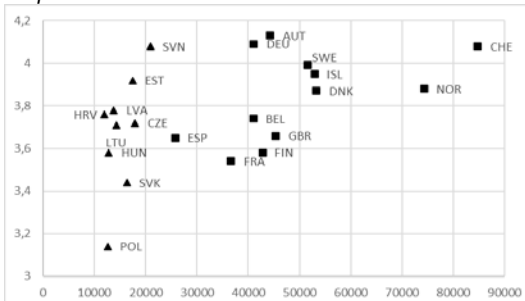
Średnia wartość ogółem



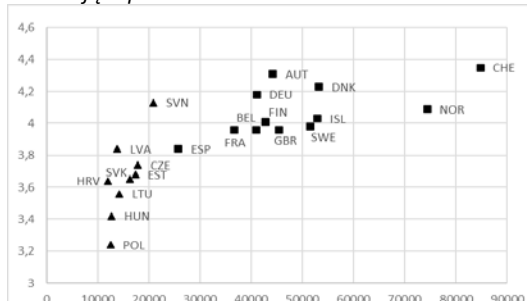
Osobisty kontakt z innymi



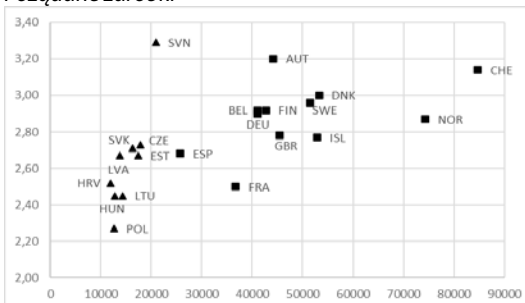
Bezpieczeństwo



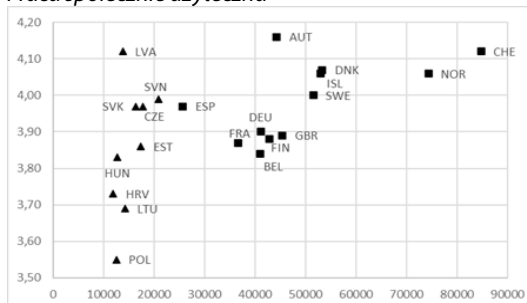
Interesująca praca



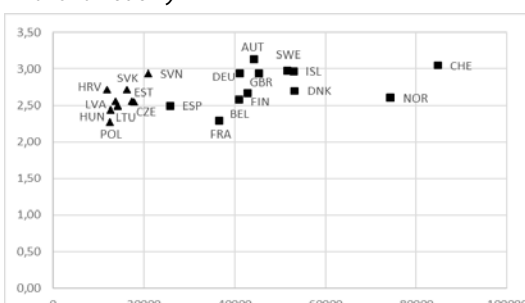
Pożądane zarobki



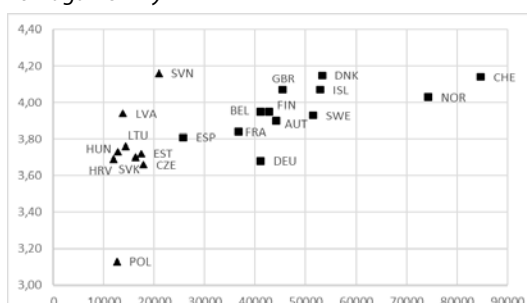
Praca społecznie użyteczna



Awans zawodowy



Pomaganie innym



Legenda: Austria (AUT), Belgia (BEL), Chorwacja (HRV), Czechy (CZE), Dania (DNK), Estonia (EST), Finlandia (FIN), Francja (FRA), Hiszpania (ESP), Islandia (ISL), Litwa (LTU), Łotwa (LVA), Niemcy (DEU), Norwegia (NOR), Polska (POL), Słowacja (SVK), Słowenia (SVN), Szwajcaria (CHE), Szwecja (SWE), Wielka Brytania (GBR), Węgry (HUN).
Źródło: ISSP, sondaż pt. „Work Orientations” (2015), zob. <https://issp.org>

Okazało się, że istnieje silna i statystycznie istotna zależność między średnią wartością uzyskiwaną przez respondentów z wybranych krajów na skali do pomiaru *poczucia sensu z wykonywanej pracy* a PKB *per capita* kraju, który w badaniu reprezentowali ($r=0,68$; $p<0,001$). Co więcej, analizą objęliśmy także relacje mające miejsce między tym wskaźnikiem a poszczególnymi kategoriami tworzącymi rozważaną skalę. Były one również silne i statystycznie istotne. Współczynnik korelacji r Pearsona przyjmował następujące wartości w przypadku podskali: bezpieczeństwa ($r=0,49$; $p<0,03$), pożądanego zarobków ($r=0,60$; $p<0,01$), awansu zawodowego ($r=0,52$; $p<0,03$), osobistego kontaktu z innymi ($r=0,65$; $p<0,01$), wykonywania pracy interesującej ($r=0,78$; $p<0,001$), społecznie użytecznej ($r=0,56$; $p<0,01$) i dającej możliwość pomagania innym ($r=0,63$; $p<0,01$). Trzecią z postawionych hipotez także udało się pozytywnie zweryfikować. Liniowe relacje między zmiennymi przedstawiliśmy na poniższych wykresach.

Dyskusja

Najważniejszy wniosek, jaki wyłania się z przeprowadzonych analiz, brzmi następująco: poczucie sensu istotnie wpływa na zaangażowanie zawodowe (potwierdzają to także inne badania; zob. Pratt, Ashforth, 2003; Humphrey, Nahrgang, Morgeson, 2007). Pojawia się jednak szereg pytań dotyczących potencjalnej niezdolności organizacji do podtrzymywania czy kształtowania poczucia sensu z wykonywanej pracy. Z czego ona wynika? W jaki sposób się przejawia? Jakie są jej skutki?

Po pierwsze, należałoby się zastanowić, czy wspomniana niezdolność nie jest czasem cechą konstytucyjną niektórych kultur organizacyjnych. Wyniki przeprowadzonej analizy zdają

się to sugerować. Udało mi się zaobserwować zależność między średnim poczuciem sensu właściwym dla przedstawicieli danego kraju a poziomem jego PKB *per capita*. Tę zależność można odczytać w dwojaki sposób, (i) zakładając, że w zamożniejszych społeczeństwach łatwiej jest odnaleźć sens w pracy – czy to ze względu na warunki, jakie jej towarzyszą, czy z powodu jej odpłatności, albo (ii) przyjmując, że to właśnie poczucie sensu z wykonywanej pracy wpływa na funkcjonowanie samej organizacji (a nie odwrotnie) i pośrednio wpływa na ich efektywność. Bliższe jest nam to drugie wyjaśnienie. Analiza wykazała, że zadowolenie z warunków, w jakich praca się odbywa, rzeczywiście wpływa na zaangażowanie zawodowe, ale wpływ tego zadowolenia jest wyraźnie słabszy aniżeli poczucia sensu. Trudno nam sobie też wyobrazić, że najważniejszym komponentem sensu dla pracowników z krajów zamożniejszych są zarobki. Przeczą temu badania Ronalda Ingleharta i Pippy Norris, wskazujące, że z im bogatszym społeczeństwem mamy do czynienia, tym powszechniejsze są w nim wartości postmaterialistyczne (choć jest to zależność jedynie probabilistyczna) (Inglehart, Norris, 2006).

Interpretacja, zgodnie z którą to poczucie sensu z wykonywanej pracy jest jednym z czynników przyczyniających się do rozwoju samych organizacji, jak i pośrednio gospodarki w ogóle, wydaje się zatem prawdopodobna. Zauważmy, że wspomniana niezdolność do podtrzymania czy kształtowania sensu cechuje głównie organizacje z Europy Środkowo-Wschodniej: badani z tych krajów uzyskiwali słabsze wyniki zarówno na skali do pomiaru poczucia sensu z wykonywanej pracy, jak i na jej poszczególnych podskalach. Błędem


byłoby szukać przyczyn tej niezdolności tylko w komunistycznej przeszłości regionu. Być może odpowiadają za nią struktury bardziej archaiczne, które niczym „wirus” odtwarzają się w nowych warunkach, formując to, co Janusz Hryniewicz nazwał „kulturą folwarku”. Korzeni wspomnianej kultury organizacyjnej należałoby szukać w postfeudalnym porządku, jaki kształtował się w tej części kontynentu w XVI-XVII stuleciu (Hryniewicz, 2004, 2007; Sosnowska, 2004, 2008). Porządek ten miał hybrydowy charakter – bliska mu była kapitalistyczna koncentracja na maksymalizacji zysków, a zarazem opierał się na instytucjach zamkniętych, uniemożliwiających awans społeczny i marginalizujących pracujących w folwarkach chłopów (Janicki, 2021). Douglas North dowodził, że podobne instytucje zadecydowały o zacofaniu Meksyku wobec Stanów Zjednoczonych (North, 1991). Daron Acemoglu oraz James Robinson, rozpatrując problem z perspektywy historii gospodarczej, stwierdzili z kolei, że ich obecność – bez względu na epokę i kontekst – albo ograniczała możliwości rozwoju gospodarczego, albo przyczyniała się do jego załamania. Poza tym uznali, że ich pozbycie się nie jest łatwe. Mogą bowiem „infekować” instytucje społeczne i w tej przetrwałikowej formie trwać w czasie (Acemoglu, Robinson, 2014). Dla naszych rozważań istotne znaczenie mają też przemyslenia Amartyi Sena, który stwierdził, że w świecie instytucji wyłączających (używając tutaj terminu zaproponowanego przez Acemoglu i Robinsona) zaspokajanie własnych potrzeb i cieszenie się wolnością (zwłaszcza pozytywną) staje się utrudnione. W strukturach, które się na ten świat składają, trudno jest odnaleźć sens (Sen, 2002). Uznanie tej interpretacji za zasadną oznaczałoby, że indolencja organizacji w podtrzymywaniu i wytwarzaniu interesującego nas poczucia byłaby przejawem choroby poważniejszej i bardziej przewlekłej, a przy tym dalej oddziałującej na życie gospodarcze.

Z drugiej strony, niezdolność niektórych organizacji do nadawania sensu wykonywanej w nich pracy może wynikać z zachodzących współcześnie zmian społecznych. Jak zauważył Leszek Haber, następuje indywidualizacja etosu zawodowego. Źródłem tego procesu należałoby upatrywać m.in. w restrukturyzacji gospodarki i marginalizacji sektora przemysłowego, w obrębie którego kształtowały się tożsamości grupowe i charakterystyczne dla nich etosy zawodowe, w większym stopniu akcentujące konieczność pracy zespołowej. Ponadto Haber stwierdził, że ta indywidualizacja wiąże się z postępującą kolonizacją życia gospodarczego – zwłaszcza w krajach Europy Środkowo-Wschodniej – przez model anglosaski. Kładzie on większy nacisk na rywalizację. Zakłada też, jednostką kierują przede wszystkim pobudki egoistyczne (stąd jest ona słabiej zakorzeniona w strukturze organizacji) (Haber, 2003). W sytuacji, gdy cele organizacji ulegają zawężeniu do maksymalizacji zysków i minimalizacji kosztów, dochodzi do swego rodzaju *outsourcingu* sensu – odpowiedzialność za nadawanie znaczenia pracy przeniesiona zostaje na samego pracownika. Z kolei Danuta Walczak-Duraj, ustosunkowując się do wspomnianych przemian, sięgnęła po pojęcie kontrideologii pracy. Składające się na nią wartości rozpatrywała jako uogólniony wskaźnik osłabienia etosu pracy, a dokładniej rzecz ujmując – jego sfragmentaryzowania, rozproszenia i niespójności, jak też i osłabienia potencjału kapitału społecznego czy dezintegracji społecznej na wielu poziomach struktury społecznej. Zdaniem Walczak-Duraj, jednym z przejawów tych złożonych procesów wpisanych w zjawisko kontrideologii pracy staje się rozpad schematów motywacyjnych, tworzących rozważane tutaj poczucie sensu. Rozpad ten sprzyja dewaluacji wartości samej pracy, sprowadzaniu jej znaczenia do kwestii materialnych (jako „narzędzia” mającego zagwarantować dostęp do pożądaných dóbr) (Walczak-Duraj, 2002, 2015).

Co dzieje się jednak w organizacji, która jest niezdolna do podtrzymania bądź kształtowania sensu wykonywanej w niej pracy? Czy pomimo tego jest ona w stanie osiągać swe cele? Z koncepcji normatywnej regulacji zachowania wynikają wprost dwie możliwości. Po pierwsze, organizacje, pragnąc zagwarantować realizację obowiązujących w nich reguł, mogą zwiększać nacisk na monitorowanie pracowników. Z tym wiąże się jednak wysokie koszty związane z finansowaniem praktyk nadzorczych. Istnieje także możliwość wykształcenia się tego, co nazwałem – *antysensem*. Mamy tutaj na myśli subiektywne przeświadczenie powstałe na skutek zastraszania czy też kontrolowania, opierające się na przeświadczeniu, że niestosowanie się do reguł wiązać się będzie z przykrymi konsekwencjami, np. ze zwolnieniem z pracy. Po drugie, organizacje, rezygnując z podtrzymywania czy nadawania sensu wykonywanej w nich pracy, mogą nie podejmować żadnych dodatkowych działań, zakładając, że inicjatywę w tym zakresie przejmą sami pracownicy. Prędzej czy później konsekwencją tej strategii jest jednak postępująca anomia pracownicza, mniej groźna dla firm zajmujących na rynku pozycję monopolistyczną, bardziej zaś dla pozostałych, funkcjonujących w konkurencyjnym środowisku (zob. Maciejewska, 2016). W obu wariantach pracownicy znajdują się pod dużą presją, skutkującą zapewne przemęczeniem czy wypaleniem zawodowym.

Podsumowanie

W artykule, opierając się na danych pochodzących z badania pt. *Work Orientations*, zrealizowanego w 2015 roku w ramach Generalnego Sondażu Społecznego, staraliśmy się potwierdzić, że poczucie sensu z wykonywanej pracy w istotnym stopniu wpływa na poziom zaangażowania zawodowego (a wpływ ten jest większy od zadowolenia z warunków, w jakich praca się odbywa). Udało nam się także zaobserwować zależność między poczuciem sensu

a poziomem PKB *per capita* kraju, w którym pracownik był zatrudniony. Próbuąc zinterpretować tę relację, doszliśmy do wniosku, że wspomniane poczucie jest swego rodzaju wskaźnikiem świadczącym o efektywności danej organizacji czy kultury organizacyjnej w ogóle (tj. jej zdolności do realizacji celów). 

Konrad Kubala – adiunkt, pracownik Katedry Socjologii Polityki i Moralności IS UŁ. Interesuje się praktycznymi i teoretycznymi problemami funkcjonowania komunikacji politycznej w demokracjach liberalnych, wpływem dyskursu publicznego na powstawanie dominujących form „racjonalności” oraz ekonomizacją powszechnych postaci „refleksyjności zinstytucjonalizowanej”. Zdeklarowany zwolennik poszukiwania źródeł prywatnych trosk i problemów w społecznej strukturze oraz publicznych definicjach rzeczywistości.

Afiliacja

Katedra Socjologii Polityki i Moralności,
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki,
ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź,
E-mail: konrad.kubala@uni.lodz.pl
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4368-6482>

Łukasz Kutyló – doktor socjologii, adiunkt w Katedrze Socjologii Polityki i Moralności UŁ. Interesuje się socjologią duchowości, moralności, pracy oraz religii. Prowadził badania m.in. na temat sekularyzacji, deprywatyzacji religii, norm społecznych (oraz ich wpływu na życie gospodarcze). Obecnie zajmuje się „duchowymi nomadami” i syndromem „człowieka zbędnego”. Poza zainteresowaniami naukowymi, fascynuje się Europą Wschodnią, Azją Środkową i Bliskim Wschodem.

Afiliacja

Katedra Socjologii Polityki i Moralności,
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny, Uniwersytet Łódzki,
ul. Rewolucji 1905 r. 41/43, 90-214 Łódź,
E-mail: lukasz.kutyllo@uni.lodz.pl
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0499-1900>

Bibliografia

- Acemoglu, D., Robinson, J. A. (2014). *Dlaczego narody przegrywają?* Poznań: Wydawnictwo „Zysk i Spółka”.
- Allan, B.A., Autin, K.L. Duffy, R.D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socio-economic constraints, *Frontiers in Psychology*, nr 7.
- Andreski, S. (2006). *Max Weber's Insights and Errors*. London: Routledge.
- Baumeister, R., Vohs, K.D., Tice, D.M. (2007). The Strength Model of Self-Control, *Current Directions in Psychological Science*, nr 16(6).
- Baumeister, R. (2005). *Cultural Animal: Human Nature, Meaning, and Social Life*, Oxford: Oxford University Press.
- Baumeister, R., Tice, D.M., Vohs, K.D. (2018). The Strengths Model of Self-Regulation: Conclusions from the Second Decade of Willpower Research, *Perspectives on Psychological Science*, nr 13(2).
- Baumeister, R., Vohs, K.D. (2007). Self-Regulation, Ego Depletion, Motivation, *Social and Personality Psychology Compass*, nr 1(1).
- Haber, L. H. (2003). Etos pracy – realność czy wirtualność?. W: *Humanizacja pracy* (zeszyt specjalny, pt. Czy zmierzchn pracy? Etos pracy w praktyce przedsiębiorstw).
- Hryniewicz, J. (2004). *Polityczny i kulturowy kontekst rozwoju gospodarczego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Hryniewicz, J. (2007). *Stosunki pracy w polskich organizacjach*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe „Scholar”.
- Humphrey, S.E., Nahrgang, J.D., Morgeson, F.P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature, *Journal of Applied Psychology*, nr 92.
- Inglehart, R., Norris, P. (2006). *Sacrum i profanum. Religia i polityka na świecie*. Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Janicki, K. (2021). *Pańszczyzna. Prawdziwa historia polskiego niewolnictwa*. Poznań: Wydawnictwo Poznańskie.
- Maciejewska, R. (2016). Anomia pracownicza w organizacji, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio I (Philosophia-Sociologia)*, nr 2/41.
- North, D. (1991). Institutions, *The Journal of Economic Perspectives*, nr 5/1.
- Pratt, M.G., Ashforth, B.E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. W: K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (red.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. San Francisco: Barret-Koehler Publishers Inc.
- Rosso, B.D., Dekas K.H., Wrzesniewski A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review, *Research in Organizational Behavior*, nr 30.
- Samuelsson, K. (1992). *Religion and Economic Action: The Protestant Ethic, the Rise of Capitalism, and the Abuses of Scholarship*. Toronto: University of Toronto Press.
- Schnell, T., Hoge, T., Pollet, E. (2013). Predicting meaning in work: Theory, data, implications, *The Journal of Positive Psychology*, nr 8(6).
- Scott, K.S. (2019). Making sense of work: finding meaning in work narratives, *Journal of Management & Organization*.
- Sen, A. (2002). *Rozwój i wolność*. Poznań: Wydawnictwo „Zysk i Spółka”.
- Sosnowska, A. (2004). *Explaining Economic Backwardness. Post-1945 Polish Historians on Eastern Europe*. Budapest-New York: Central European University Press.
- Sosnowska, A. (2008). Kulturowe ślady folwarku. W: J. Szomburg (red.), *Modernizacja Polski, Kulturowe kody i mity*. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.
- Tim, s M., Derks, D., Bakker, A.B. (2016). Job crafting and its relationship with person-job fit and meaningfulness: A three-wave study, *Journal of Vocational Behavior*, nr 92.
- Walczak-Duraj, D. (2002). *Ład etyczny w gospodarce rynkowej. Doświadczenia polskiej transformacji*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Walczak-Duraj, D. (2015). Kontrideologia pracy jako czynnik dezorganizacji społecznej. W: U. Swadźba,

- B. Pactwa, M. Żak (red.), *Praca – Więź – Integracja* (tom I, pt. *Praca, przedsiębiorczość, gospodarka oparta na wiedzy. Monografia poświęcona pamięci Profesora Władysława Jachera*). Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego.
- Weber, M. (2010). *Etyka protestancka a ducha kapitalizmu*. Warszawa: Wydawnictwo „Aletheia”.

Meaningful work: why does it matter for organizations?

Abstract

In the paper, based on data from the study entitled *Work Orientations*, carried out in 2015 as part of the International Social Survey Programme, we managed to confirm that the meaningful work significantly affects the level of job involvement (and this impact is greater than satisfaction with the conditions in which the work takes place). Moreover, we have noticed a significant correlation between meaningful work and the level of GDP per capita (of the country, in which the respondents were employed). In trying to interpret this relation, we came to conclusion that the ability of organization to maintain and shape meaning of work can indirectly affect economic development.

Keywords: economic development, job involvement, meaningful work, organizational behavior.